



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي  
دراسة حالة: مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير منظمات

تخصص: الإدارة الاستراتيجية

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

د/ براهيم نوال

طواي عائشة

الموسم الجامعي: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

إنّ الحمد والشكر كله لله تعالى , نحمده على نعمه علينا ولطفه بنا أن وفقنا لإتمام هذا العمل الذي لم يكن ليرى النور لولا توفيقه.

لقوله تعالى ( رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحًا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين ) سورة النمل الآية 10.

ثم الصلاة والسلام على من لا نبي بعده وعلى آله وصحبه ومن والاه إلى يوم الدين. ونرجو حسن الختام والجزاء. كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة "براهيمي نوال" على دعمها وتوجيهاتها التي كانت لها أثر كبير في إنجاز هذه الدراسة.

وأتقدم بالشكر إلى طاقم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قائلة على التسهيلات والمساعدات التي قدموها لي.

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

ولا يفوتي أن أقدم الشكر إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

فإليكم جميعا جزيل الشكر ووفقنا الله وإياكم إلى ما فيه خير لنا ولكم.

## الملخص

قدمت هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية: " هل لممارسات القيادة الإستراتيجية دور في تحديد التوجه الإستراتيجي بمؤسسة عمر بن عمر بقالمة؟

و هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الإطارات العاملة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة نحو مستوى الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية السائد والتعرف أيضا على مستوى تحديد التوجه الاستراتيجي لديهم، إضافة إلى ذلك معرفة دور ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في تحديد التوجه الاستراتيجي للإطارات العاملة بالمؤسسة.

بينت الدراسة عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لكل من بعدي ممارسات القيادة الاستراتيجية ( استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري) في تحديد التوجه الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة. كما بينت وجود دور ذو دلالة إحصائية لبعدها المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة في تحديد التوجه الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة.

وقد قدمت الدراسة جملة من التوصيات من بينها: ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره مصدر الثروة والتميز، وتشجيعه على العمل أكثر، وكذا استغلال موارد المؤسسة بطريقة أفضل والمحافظة عليها.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات القيادة الاستراتيجية، التوجه الاستراتيجي، مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة.

## Abstract

This study was presented to answer the following problem: "Do strategic leadership practices have a role in determining the strategic direction of Amor Benamor Foundation in Galma?"

The aim of the study was to identify the trends of the tires of the Amor Benamor Mills Company. It also focused on the level of interest in prevailing strategic leadership practices and the level of their strategic direction, as well as the role of strategic leadership practices in determining the strategic direction of the organization's operating frameworks.

The study showed that there is no statistically significant role for each of the strategic leadership practices (utilization and preservation of core competencies, human capital development) in determining the strategic direction of Amor Benamor Mills –Galma. It also showed a statistically significant role in maintaining a strong organizational culture in determining the strategic direction of Amor Benamor Mills –Galma.

The study included a number of recommendations, including: the need to pay attention to the human element as a source of wealth and excellence, and encourage it to work more, and better utilization and preservation of the resources of the institution.

**Keywords:** Strategic Leadership Practices, Strategic Direction, Amor Benamor Mills –Galma.

## قائمة المحتويات

الصفحة	البسملة
	شكر و عرفان
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة</b>	
3	تمهيد
4	المبحث الأول: منهجية الدراسة
4	المطلب الأول: إشكالية الدراسة
4	المطلب الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها
5	المطلب الثالث: التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة
6	المبحث الثاني: فرضيات الدراسة، منهجها ونموذجها
6	المطلب الأول: فرضيات الدراسة
7	المطلب الثاني: منهج الدراسة وهيكلها
8	المطلب الثالث: حدود الدراسة
8	المطلب الرابع: نموذج الدراسة
9	المبحث الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
9	المطلب الأول: أداة الدراسة
9	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
10	المطلب الثالث: طرق جمع البيانات
10	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
11	المبحث الرابع: الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها
11	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بممارسات القيادة الاستراتيجية

14	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي
19	المطلب الثالث: التعليق عن الدراسات وما يميز الدراسة الحالية عنها
20	خلاصة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني: ماهية ممارسات القيادة الاستراتيجية</b>
22	تمهيد
23	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة
23	المطلب الأول: تعريف القيادة وأهميتها
25	المطلب الثاني: خصائص القيادة ومبادئها
26	المطلب الثالث: نظريات القيادة
32	المبحث الثاني: القيادة الإستراتيجية
32	المطلب الأول: تعريف القيادة الاستراتيجية وأهميتها
36	المطلب الثاني: عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية و الفرق بينها و بين القيادة التقليدية
38	المطلب الثالث: القائد الإستراتيجي
42	المبحث الثالث: ممارسات القيادة الإستراتيجية
42	المطلب الأول: نموذج (Hagen&Hassan) و نموذج (Handscombe&Norman).
43	المطلب الثاني: نموذج (Mason)
44	المطلب الثالث: نموذج (Hitt and al)
47	خلاصة الفصل الثاني
	<b>الفصل الثالث: التوجه الاستراتيجي</b>
49	تمهيد
50	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التوجه الاستراتيجي
50	المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي و أهميته
53	المطلب الثاني: فوائد التوجه الاستراتيجي و معايير تقييمه
54	المطلب الثالث: مظاهر التوجه الإستراتيجي
56	المبحث الثاني: نماذج و أبعاد التوجه الإستراتيجي ونتائجه
56	المطلب الأول: نماذج التوجه الإستراتيجي
60	المطلب الثاني: أبعاد التوجه الاستراتيجي

67	المطلب الثالث: نتائج اعتماد التوجه الاستراتيجي
67	المبحث الثالث: دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحديد التوجه الإستراتيجي
68	المطلب الأول: دور استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها في تحديد التوجه الإستراتيجي
69	المطلب الثاني: دور تطوير رأس المال البشري في تحديد التوجه الإستراتيجي
70	المطلب الثالث: دور المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة في تحديد التوجه الإستراتيجي
72	خلاصة الفصل الثالث
	<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات</b>
74	تمهيد
75	المبحث الأول: : تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة
75	المطلب الأول: الإطار المكاني للدراسة
80	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والتحليل الوظيفي لمديريات المؤسسة محل الدراسة
85	المطلب الثالث: طبيعة نشاط المؤسسة و فروعها
86	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
86	المطلب الأول: صدق أداة الدراسة وثباتها
88	المطلب الثاني: خصائص مبحوثي الدراسة
91	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي
92	المطلب الرابع: تحليل محاور الاستبانة
97	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
97	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
98	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
100	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
102	خلاصة الفصل الرابع
104	الخاتمة
107	قائمة المراجع
115	قائمة محكمي الاستبانة
116	الاستبانة
120	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة





## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
9	مقياس ليكارت الحماسي	01
37	المقارنة بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية	02
78	القدرة الإنتاجية للمؤسسة من السميد	03
79	القدرة الإنتاجية للمؤسسة من العجائن	04
87	نتائج معاملات الثبات والصدق	05
88	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	06
92	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	07
93	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	08
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور ممارسات القيادة الاستراتيجية.	09
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التوجه الاستراتيجي.	10
98	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	11
98	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية (استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة) في تحديد التوجه الاستراتيجي.	12
100	اختبار دور المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة في تحديد التوجه الاستراتيجي من خلال الانحدار الخطي البسيط	13

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
8	النموذج النظري للدراسة	1
35	مسؤولية القيادة الإستراتيجية في التوفيق بين جميع الأطراف	2
43	نموذج (Mason) لأدوار القيادة الإستراتيجية	3
66	خصائص الأهداف الجيدة	4
90	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	5
91	توزيع أفراد عينة لدرس حسب العمر	6
91	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	7
92	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	8

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
115	قائمة محكمي الاستبانة	01
116	استبانة البحث	02
120	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة	03
121	بعض منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة	04

تشهد العصر الحديث تحولات وتغيرات جذرية، أفرزتها العديد من العوامل من أهمها: العولمة واقتصاد السوق وسياسة الانفتاح الاقتصادي، والاستثمار العالمي لمنظمات الأعمال والتطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، كل هذه العوامل دفعت بالمؤسسة إلى تبني الأسلوب الإستراتيجي في الإدارة بغية التصدي لهذه التغيرات المتسارعة. ونتيجة لهذه التحولات والتغيرات في بيئة الأعمال الحديثة، بما تتصف به من اشتداد للمنافسة، مما يحتم عليها أن تستجيب لتلك التحديات من خلال اعتماد آليات متجددة وكذا استراتيجيات تنطلق من تحليل نقاط قوتها وضعفها، وبالإضافة إلى تحديدها للفرص والتهديدات التي تواجهها، استراتيجيات تتلائم مع متطلبات التعامل مع مستجدات المنافسة القائمة في بيئة الأعمال.

ومن هذا المنطلق تعد القيادة الإستراتيجية المسؤول الأول عن تحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة الرامي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، هذا إلى جانب أنها تمثل فئة مميزة من الأصول الفكرية المهمة داخل المؤسسة، المرتكز الأساسي في تدعيم توجهات المؤسسة نحو بلوغ النجاح والتقدم التنافسي، لذلك أصبحت المؤسسات اليوم مطالبة بتحقيق النمو وليس مجرد البقاء مما يستوجب منها البحث عن سلوك يحقق لها التفوق والتميز من خلال إدامة ميزتها التنافسية.

يعتبر التوجه الإستراتيجي هو الذي يعكس وضع المؤسسة في مختلف جوانبها، وكذا يصف التوجه الإستراتيجي للمؤسسة توجهها العام، ويوضح اتجاهها وموقفها حيال النمو وكذل أعمالها التجارية وخطوط إنتاجها، إذ يوضح موقفها اتجاه النمو أو توسيع مشاريعها، أو الإبقاء على موقعها وحجم نشاطها الحالي، أو التراجع وتقليص حجم أعمالها. وللتغلب على تلك التحديات، فإن المؤسسات بحاجة إلى قيادة إستراتيجية تدعم أو تساعد على صياغة توجهها الإستراتيجي بكفاءة إما من خلال استغلال مقدراتها الجوهرية والمحافظة عليها، أو عن طريق أو عن طريق تطوير لرأس المال البشري واكتساب الموظفين المعارف التي يحتاجونها.

واستنادا إلى ما سبق فإن الدراسة الحالية تسعى إلى بيان دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمه.

تمهيد:

نحاول من خلال هذا الفصل توضيح منهجية بحثنا هذا، حيث نبدأ بطرح الإشكالية الرئيسية ثم نتطرق إلى أهمية الدراسة وأهدافها، التعريفات الإجرائية، وبعد ذلك فرضيات الدراسة، منهجها، هيكلها، حدودها ونموذجها، ثم بعد ذلك نقوم بعرض أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، مجتمع الدراسة وعينتها.

كذلك سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين محل الدراسة وسنتطرق إلى كل هذا من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول:** منهجية الدراسة.

**المبحث الثاني:** فرضيات الدراسة، منهجها ونموذجها.

**المبحث الثالث:** أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

**المبحث الرابع:** الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة.

من المؤكد بأن تحديد التوجه الإستراتيجي يمثل المهمة الأساسية الأولى بالنسبة للمؤسسات، من أجل ملاحقة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال وما تتطلبه من ضرورة تخطيط عمليات التأقلم المستمرة و توجيهها فالواقع يكشف عن ضرورة توافر رؤية فاحصة تتوافق مع التفكير الخلاق و الابتكاري في رسم التوجه الإستراتيجي الذي يعد أداة محورية أساسية مؤثرة لتنسيق جهود كل المستويات الإدارية للمؤسسات، كما تعد رؤية القيادات الإدارية بداية التوجه الذي يقود الحركة المستقبلية للمؤسسة نحو هدفها المقصود ، ولتحقق ذلك على المؤسسات الاعتماد على مجموعة من ممارسات القيادة الإستراتيجية الهامة التي تهدف إلى تعزيز قدرتها للوصول لأهدافها عبر خطوات محددة باستخدام فكر إستراتيجي يتصف بالطلاقة والمرونة والأصالة. وفي هذا السياق تأتي إشكالية الدراسة التي تسعى لإبراز دور ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في تحديد التوجه الإستراتيجي.

## المطلب الأول: إشكالية الدراسة.

تسعى الدراسة لإبراز دور ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في تحديد التوجه الإستراتيجي من جوانب معينة ، ليصاغ التساؤل الرئيسي للدراسة بالشكل التالي:

❖ هل لممارسات القيادة الإستراتيجية دور في تحديد التوجه الإستراتيجي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة؟

وتندرج ضمن الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة؟
- ما مستوى الاهتمام بتحديد التوجه الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة؟
- هل لاستغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها دور في تحديد التوجه الإستراتيجي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة؟
- هل لتطوير رأس المال البشري دور في تحديد التوجه الإستراتيجي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة؟
- هل للمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة دور في تحديد التوجه الإستراتيجي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة؟

## المطلب الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.

## أولاً: أهمية الدراسة.

لاشك أن أهمية الدراسة تكمن أساساً في محاولة الربط بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتوجه الإستراتيجي من جوانب محددة والمعبر عليها من خلال أبعاد كل من المفهومين ، فضلاً على طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن

أدبيات الموضوع وكذا محاولة استكشاف وتحليل آراء إطارات مؤسسة ميدانية حول دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحديد التوجه الإستراتيجي من زوايا الرؤية، الرسالة، الأهداف. وكما تكمن أهمية الدراسة فيما تحتله القيادة الإستراتيجية من مكانة رئيسية داخل المؤسسة، ولما لها أهمية في استمرارية حياة المؤسسة من خلال تحديد توجهها الإستراتيجي للتفوق على منافسيها.

### ثانياً: أهداف الدراسة.

وبشكل عام يمكن تلخيص أبرز أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ إيضاح مفهوم ممارسات القيادة الإستراتيجية بمختلف أنواعها.
- ✓ مناقشة مفهوم التوجه الإستراتيجي خاصة من جوانب الرؤية ، الرسالة ، الأهداف.
- ✓ محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة مع قراءة تفسيرية لدلالاتها بالمقارنة مع الموضوع.
- ✓ إبراز دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحديد التوجه الإستراتيجي.
- ✓ إبراز أدوار أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحديد التوجه الإستراتيجي.
- ✓ تقديم مجموعة من التوصيات إلى المدراء في المؤسسة المبحوثة.

### المطلب الثالث: التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

#### أولاً: القيادة الإستراتيجية

هي عملية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد ، والتوجيه بوساطة السياسات وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة بغية تشخيص الفرص والتهديدات.

**1. استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها:** أي استغلال المؤسسة لمقدراتها الجوهرية ومحافظتها عليها، إذ تشير المقدرّة الجوهرية أو المقدرّة المميّزة بشكل أساسي إلى موارد المؤسسة و قابليّاتها التي تعد مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها في ميدان الصناعة، فحصول المؤسسة على شيء من المقدرّة الجوهرية وإتخاذها منها رمزاً للمنافسة يحقق لها التميّز عن منافسيها.

**2. تطوير رأس المال البشري:** أي تطوير التحفيز والتأثير في الأفراد ذوي المعارف والمهارات التي من شأنها المساهمة في زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسة، فالمؤسسة التي تمتلك يد عاملة مؤهلة يضمن لها مستقبلاً مطوراً وجيّداً، فهذه اليد



العاملة تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية، ووجب على القائد الإستراتيجي الاهتمام بالموارد البشري ومحاولة تطويره لتحسين هذه الميزة.

**3. المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة:** أي خلق مزيج من القيم والمعتقدات وطرق التفكير المشتركة بين أعضاء المؤسسة و استخدامها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

### ثانيا: التوجه الإستراتيجي

هو عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعا للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، ومدى تكيف المؤسسة معها.

**1. الرؤية:** المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها.

**2. الرسالة:** الغرض الأساسي الذي أنشأت من أجله، وتتحدد من خلال نطاق عملها وعملياتها.

**3. الأهداف:** المقصد الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وتركز الأهداف على النواتج والمخرجات التي تسعى المؤسسة إلى إنجازها، على أن تتسق هذه الأهداف مع رسالة ورؤية المؤسسة.

### المبحث الثاني: فرضيات الدراسة، منهجها ونموذجها.

#### المطلب الأول: فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية :** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية في تحديد التوجه الإستراتيجي عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي :

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها بالمؤسسة في تحديد التوجه الإستراتيجي عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري بالمؤسسة في تحديد التوجه الإستراتيجي عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة بالمؤسسة في تحديد التوجه الإستراتيجي عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

المطلب الثاني: منهج الدراسة وهيكلها.

أولاً: منهج الدراسة.

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة تبين بوضوح أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي بأسلوبه (النظري والميداني)، لكونه منهجاً مساعداً على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد الدراسة ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة، فعلى الصعيد الميداني التحليلي، فسيتم الإعتماد على منهج دراسة حالة، مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية لمعالجتها، وسنعمد على الاستبانة المتخصصة لذلك. أما على الصعيد الدراسة الوصفية، سيتم إجراء مسح المكتبي والإطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة.

ثانياً: هيكل الدراسة.

في محاولة لتحليل ودراسة الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول:

حيث خصصنا الفصل الأول لمنهجية البحث والدراسات السابقة من خلال أربعة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول منهجية الدراسة، والمبحث الثاني يخص فرضيات الدراسة، منهجها و نموذجها، المبحث الثالث فيضم أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، أما المبحث الرابع فيتمثل في الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها. أما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه للإطار النظري لممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول لمفاهيم عامة حول القيادة، والمبحث الثاني حول القيادة الاستراتيجية أما المبحث الثالث فيخصص لممارسات القيادة الاستراتيجية. أما الفصل الثالث فهو خاص بالإطار النظري للتوجه الاستراتيجي حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفاهيم عامة حول التوجه الاستراتيجي، والمبحث الثاني يضم نماذج وأبعاد التوجه الاستراتيجي ونتائجه، أما المبحث الثالث فيتناول دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي. وأخيراً الفصل الرابع المخصص للقيام بدراسة تطبيقية على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قلمة، وذلك بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قلمة، والمبحث الثاني يضم عرض نتائج الدراسة و تحليلها، أما المبحث الثالث فهو مخصص لاختبار الفرضيات، وكذا تفسير النتائج على أساس المعلومات المتحصل عليها.

### المطلب الثالث: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

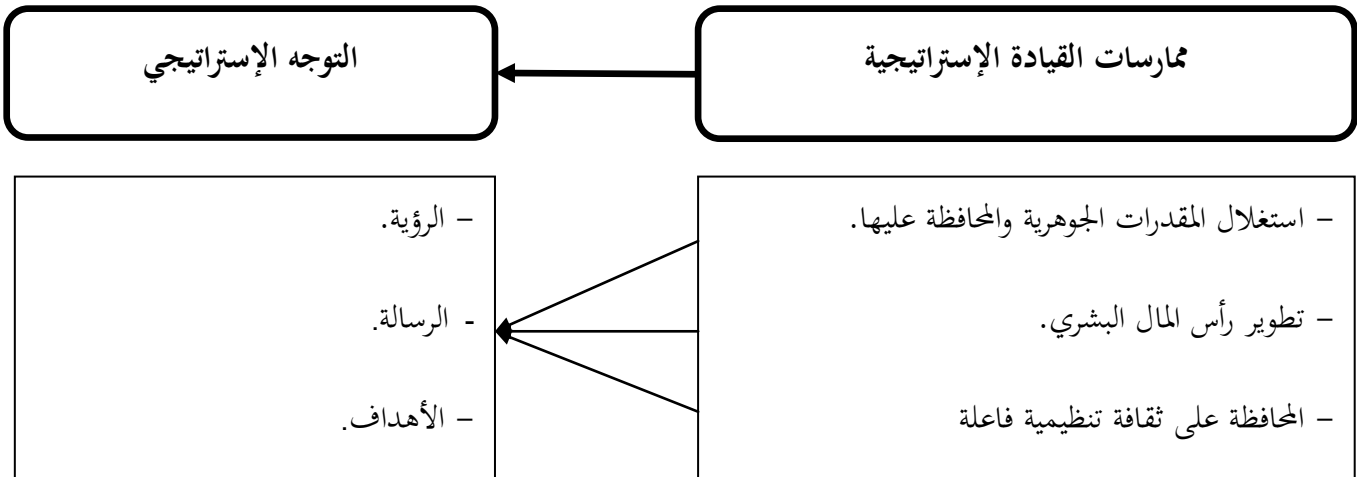
1. الحدود البشرية: وتتمثل في الإطارات العاملة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قلمة.
2. الحدود الموضوعية: اقتصر هذه الدراسة على دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحديد التوجه الإستراتيجي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قلمة.
3. الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قلمة.
4. الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.

### المطلب الرابع: نموذج الدراسة.

وفقا للفرضيات السابقة فإن متغيرات الدراسة هما:

المتغير المستقل وهو ممارسات القيادة الإستراتيجية ويتضمن الأبعاد التالية: (استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير الرأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة)  
أما المتغير التابع فيتمثل في التوجه الإستراتيجي ويتضمن الأبعاد التالية: (الرؤية، الرسالة، الأهداف). والشكل الموالي يبين النموذج المقترح للدراسة.

الشكل رقم (01): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على الدراسات السابقة.

### المبحث الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

#### المطلب الأول: أداة الدراسة.

تم الإعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وتتضمن قسمين:

**القسم الأول:** ويشتمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

**القسم الثاني:** ويحتوي على محورين:

**المحور الأول:** ويتمثل في متغير ممارسات القيادة الإستراتيجية ويتضمن عبارات تهدف إلى التعرف على ممارسات القيادة

الإستراتيجية من وجهة نظر الإطارات العاملة بمؤسسة عمر بن عمر- بقالة، وقد تم تحديد ثلاثة أبعاد تم اختيارها بعد

الإطلاع على العديد من المراجع الخاصة بهذا المجال، وقد وزعت هذه العبارات كالتالي:

- بعد استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها وتمثله العبارات من 1 إلى 4

- بعد تطوير رأس المال البشري وتمثله العبارات من 5 إلى 9

- بعد المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة وتمثله العبارات من 10 إلى 14

**المحور الثاني:** ويتمثل في متغير التوجه الإستراتيجي ويتضمن عبارات تهدف إلى التعرف على مستوى تحديد التوجه

الإستراتيجي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر- قالة، وهي موزعة على خمسة أبعاد كمايلي:

- بعد الرؤية وتمثله العبارات من 15 إلى 19.

- بعد الرسالة وتمثله العبارات من 20 إلى 24.

- بعد الأهداف وتمثله العبارات من 25 إلى 29.

ولقد تم تحديد أوزان عبارات الاستبانة وفق لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

الجدول رقم(01): مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة.

#### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات الموجودة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر- بقالة البالغ عددهم ( 143) إطار،

ولقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختبار عينة البحث والتي بلغ عددها (130) وتم توزيع الاستبانة عليهم عبر

زيارات ميدانية واسترد منها (47) استبانة، وبعد فحصها استبعد منها (2) استبانة لعدم إستفائها الشروط المطلوبة لتكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (45) استبانة.

**المطلب الثالث: طرق جمع البيانات.**

1. **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة البحث، وتم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V24 الإحصائي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة

2. **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية ورسائل الجامعات والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في مجال البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

**المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.**

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار صحة الفرضيات تم استخدام الأساليب التالية وذلك بعد استخدام برنامج الحزم الاجتماعية للعلوم الاجتماعية SPSS.V24.

1. **مقياس الإحصاء الوصفي:** لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة، وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها، وكذلك الاعتماد على متوسطاتها الحسابية والانحراف المعياري.

2. **تحليل التباين للانحدار:** لاختبار دور المتغير المستقل وهو ممارسات القيادة الإستراتيجية في المتغير التابع وهو التوجه الإستراتيجي ودور كل بعد على حدى في التوجه الإستراتيجي.

3. **معاملات الالتواء والتفلطح:** لمعرفة هل البيانات تتبع توزيع طبيعي أم لا.

4. **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** لقياس ثبات أداة البحث.

5. **معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.

### المبحث الرابع: الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها.

تمثل الدراسات السابقة حيزاً معرفياً للبحث العلمي، وبمثابة دليل يقتدي به الباحث، حيث توفر له خبرات وتجارب ودراسات الباحثين السابقين وبالتالي يتسنى له الإستفادة منها، وفيما يلي سنقوم بتقديم مجموعة من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة التي نحن بصددنا وسنحاول التعليق عليها.

**المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الإستراتيجية.**

**أولاً: دراسة أكرم محسن مهدي الياسري، بعنوان: القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية (بحث ميداني في شركات وزارة الإعمار والإسكان العراقية)،** مقالة بمجلة جامعة كربلاء العلمية، 2006. إذ هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي وقياس تأثيرهما على تحقيق الميزة التنافسية ومن أجل ذلك تم التعبير عن القيادة الإستراتيجية بأبعاد (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على الثقافة التنظيمية) وعن الإبداع بأبعاد (القدرة على حل المشاكل وإتخاذ القرار، القدرة على التغيير، روح المجازفة، تشجيع الإبداع) فيما تم التعبير عن الميزة بالأبعاد (الكلفة، النوعية، وقت التسليم والمرونة). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير لأبعاد القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد النوعية، وقت التسليم، والمرونة.
- وجود تأثير لأبعاد الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد النوعية، وقت التسليم، والمرونة.
- وجود تأثير لأبعاد القيادة الإستراتيجية والإبداع في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد النوعية، وقت التسليم، والمرونة.

**ثانياً: دراسة أثير عبد الأمير الحسوي، بعنوان: ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز التمييز التنظيمي (دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية)،** مقالة في مجلة الإدارة والإقتصاد، جامعة القاديسية. إذ هدفت الدراسة إلى:

- تقديم إطار نظري مناسب يوضح أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التمييز التنظيمي للمنظمة المبحوثة.
- تشخيص الممارسات القيادية المتبعة في المنظمة المبحوثة وكذلك التمييز التنظيمي.
- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار هدفها تعزيز تميز المنظمة المبحوثة.
- تحديد العلاقة والأثر بين الممارسات والتمييز في المنظمة المبحوثة.

وقد تم تقسيم ممارسات القيادة الإستراتيجية إلى خمسة أبعاد هي: (تحديد الإتجاه الإستراتيجي، إستغلال المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، التركيز على الممارسات الاخلاقية). أما التمييز التنظيمي إلى (تمييز المرؤوسين، تمييز الهيكل، تمييز الإستراتيجية). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

■ توافر ممارسات القيادة الإستراتيجية لدى أعضاء عينة البحث ولكن بمستوى متوسط وقد كانت الممارسة الأكثر توافراً تتعلق بتطوير رأس المال البشري.

■ وجود علاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وأبعاد التميز التنظيمي وقد كانت العلاقة الأقوى هو التأكيد على الممارسات الأخلاقية.

■ وجود تأثير للممارسات القيادية في أبعاد التميز التنظيمي وقد كان التأثير الأقوى على بعد تميز الإستراتيجية.

ثالثاً: دراسة معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد الطائي، بعنوان: إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الاعمال(دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية، في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى)، مقالة بمجلة كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة موصل، 2011. إذ تهدف الدراسة إلى التعريف بالمتغيرين، ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها (بناء قدرات ديناميكية جوهرية، التركيز على رأس المال البشري، استخدام التقانة الجدية بفاعلية، الانشغال بالإستراتيجيات الثمينة وبناء هيكل وثقافة منظمة جديدة) مقارنة بالمرونة الإستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

■ على الرغم من التباين في آراء الباحثين في تحديد القيادة الإستراتيجية إلا أنها لا تعدو أن تكون سوى أدوار ومهام تقع على عاتق هذه الفئة من الإداريين المسؤولين عن رسم الإتجاه المستقبلي للمؤسسة وآليات تحقيق النجاح والتفوق على المؤسسات المماثلة.

■ على الرغم من تنوع وتعدد ممارسات القادة الإستراتيجيين إلا أن تلك الممارسات ترتبط ببعضها بعلاقات متبادلة، فنجاح القادة الإستراتيجيون في إحدى الممارسات لا بد أن يقود إلى تحفيزهم لممارسة أخرى، أو قد يعمل البعض منهم على تنفيذ تلك الممارسات بصيغة متكاملة في وقت واحد.

■ يرى الباحثان إمكانية الإعتماد على تلك الممارسات بوصفها وسيلة للتمييز المنظمي بامتلاك قدر من المرونة الإستراتيجية التي تؤهلها للبقاء في مواجهة التغيرات المتسارعة في العوامل البيئية والتنافسية.

رابعاً: دراسة صالح بن سعد المربع بعنوان: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية:دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008. إذ تهدف الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بوجه عام والمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بوجه خاص. وكانت أبعاد القيادة الإستراتيجية: (القيادة الإستراتيجية المشاركة، القيادة الإستراتيجية التحويلية، القيادة الإستراتيجية التنفيذية) أما الثاقفة التنظيمية: (الثاقفة المحافظة، الثاقفة المرنة، الثاقفة المبدعة). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ممارسة القيادة الإستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- وجود نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- وجود ارتباط طردي متوسط بين القيادة الإستراتيجية المشاركة وبين نمط الثقافة المحافظة.
- ارتباط طردي قوي بين القيادة الإستراتيجية المشاركة وبين كل من الثقافة المرنة، ومساهمة القيادة الإستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- وجود معوقات تنظيمية مهمة تحد من فاعلية دور القيادات الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

خامسا: دراسة سلمى حنينة رحيمة بعنوان: دور القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل (دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين)، مقالة في مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، 2012. إذ تهدف الدراسة إلى دراسة دور مهارات القيادة الإستراتيجية بأبعادها (الرؤية، التركيز، التنفيذ) في التهيؤ لضغوط العمل بالإضافة إلى الوقوف إلى طبيعة مهارات القيادة الإستراتيجية.

- وتوضيح ماهية مفهوم التهيؤ لضغوط العمل.
- وإثراء الإطار النظري بالتفاعلات التي توضح العلاقة بين مهارات القيادة الإستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل.
- التعرف على إختلاف دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ للعمل.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن عينة البحث تمتلك أنماط للقيادة الإستراتيجية بمستوى عال وبعد إعطاء تقييمات لكل نمط من أنماط القيادة الإستراتيجية التي تم الإشارة إليها في الإطار النظري قد تبين إن النمط السائد في المنظمين المبحوثين هو (النمط المتكامل ر1ت1ن1).

- تمتلك عينة البحث مستوى يفوق المتوسط في التهيؤ لمواجهة ضغوط العمل.



- وجود علاقتي ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الإستراتيجية (الرؤية، التركيز، التنفيذ، وإجمالي القيادة الإستراتيجية) وأبعاد التهيؤ لضغوط العمل (المواجهة الوقائية، البحث عن الدعم الوجداني، وإجمالي التهيؤ لضغوط العمل).
- ضعف الارتباط والتأثير فيما بين بعض الأبعاد الفرعية للمتغيرين، إذ تم تأشير ضعف العلاقة والتأثير بين مهارات القيادة الإستراتيجية بمجملها مع التهيؤ للمواجهة، والبحث عن الدعم الواسيلي، وتجنب المواجهة، وضعف الارتباط والتأثير بين بعدي الرؤية والتركيز في بعد التأمل للمواجهة.
- عدم وجود فروق معنوية لدور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل تبعا للمتغيرات الشخصية (الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

#### المطلب الثاني: الدراسات السابقة ذات الصلة بالتوجه الإستراتيجي.

- أولاً: دراسة خالد خلف سالم الزريقات، بعنوان: أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الإجتماعية (دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية)، مقالة بمجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، الجامعة، جامعة الإسراء الخاصة، 2012. إذ تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الإجتماعية في المصارف التجارية الأردنية من خلال جملة من الأهداف المراد تحقيقها:
- التعرف على تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد التوجه الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الشعار).
- التعرف على تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد تحقيق المسؤولية الإجتماعية (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الإنسانية أو الخيرية).
- تخدم هذه الدراسة المنظمات الأردنية بما يمكن أن تقدمه من معلومات عن استراتيجيات التوجه الإستراتيجي والمسؤولية الإجتماعية في المصارف التجارية الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- دلت النتائج أن أبعاد التوجه الإستراتيجي تفسر (63,8%) من التباين في بعد المسؤولية الإجتماعية.
- إن أبعاد التوجه الإستراتيجي تفسر (58,4%) من التباين في بعد المسؤولية الإقتصادية.
- إن أبعاد التوجه الإستراتيجي تفسر (52,9%) من التباين في بعد المسؤولية القانونية.
- إن أبعاد التوجه الإستراتيجي تفسر (49,9%) من التباين في بعد المسؤولية الأخلاقية.
- إن أبعاد التوجه الإستراتيجي تفسر (63,4%) من التباين في بعد الإنسانية.

ثانيا: دراسة نهي أحمد أبو طه، بعنوان: أثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي(دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية)، عمان، رسالة ماجستير، جامعة الأوسط،2012. إذ تهدف الدراسة إلى بيان دور الإضطراب البيئي في علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد أثر التوجه الإستراتيجي بمتغيراته على الأداء التسويقي بمتغيراته لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية.
  - بيان دور الإضطراب البيئي بمتغيراته على علاقة التوجه الإستراتيجي بمتغيراته بالأداء التسويقي بمتغيراته لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- للتوجه الإستراتيجي أثر موجب على الأداء التسويقي لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان.
- لا يوجد أثر موجب ومباشر لمتغيرات الإضطراب البيئي (شدة المنافسة، الإضطراب التكنولوجي، الإضطراب السوقي) كعامل معدل في أثر التوجه الإستراتيجي (التحليلي، الإستجابي) على الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، التكيف) لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان.
- يوجد أثر إيجابي للإضطراب البيئي (شدة المنافسة، الاضطراب التكنولوجي، الاضطراب السوقي) كعامل معدل في أثر التوجه الإستراتيجي الدفاعي على الأداء التسويقي (التكيف، الربحية، الحصة السوقية) لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان.
- وفيما يخص التوجه الإستراتيجي الإستباقي فقد وجد انه لا يوجد أثر إيجابي للإضطراب البيئي (شدة المنافسة، الاضطراب التكنولوجي، الإضطراب السوقي) كعامل معدل في أثر التوجه الإستراتيجي الإستباقي على كل من الربحية والتكيف.
- أما بالنسبة للحصة السوقية فإنه يوجد أثر إيجابي للإضطراب البيئي كعامل معدل في علاقة التوجه الإستباقي في الحصة السوقية لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان.

ثالثا:دراسة علاء أحمد حسن، بعنوان:مدى توافق المسؤولية الإجتماعية وأبعاد التوجه الإستراتيجي (دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء ونيوى للصناعات الدوائية)، مقالة بمجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية،جامعة تكريت،2012. إذ تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى ممارسة المسؤولية الإجتماعية في القطاعين العام والخاص بالصناعات الدوائية.

- التعرف على مدى توافق المسؤولية الاجتماعية والتوجه الإستراتيجي بأبعاده (رؤية، رسالة، قيم، الغايات والأهداف) في القطاعين العام والخاص بالصناعات الدوائية
  - التعرف على الأبعاد الأكثر توافقاً مع المسؤولية الاجتماعية.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- رصد ضعف اهتمام شركة الحكماء ضعف الاهتمام بعادات وتقاليدها منتسباً الأمر الذي ينعكس في ضعف تحديد الإحتياجات الإجتماعية لهم، وبالتالي انخفاض مسؤوليتهم الإجتماعية اتجاههم لضعف تحديد الإحتياجات وتلبيتها.
  - شخصت الأهداف والغايات أقل بعد للتوجه في شركة الحكماء، وقد يرجع ذلك إلى انحسار الأهداف في المالية فقط أو ضعف توضيح العلاقة ما بين الغايات والأهداف مما سبب ارتباك في فهمها.
  - كشف عن عدم تعاقب الشركة العامة للصناعات الدوائية مع الأطفال (من غير بالغي السن القانوني وبمقدورهم العمل) وهو الأمر الذي برز ضعفها في المسؤولية الإجتماعية.
  - أفصح عن ضعف في الرؤية التي أضعفت بدورها التوجه الإستراتيجي على نحو عام، وشكل ضعف قدرة الشركة على التعامل مع المتغيرات في ضوء الرؤية، ويرد ذلك إلى الرسمية والمركزية.
  - على نحو عام مارست شركة الحكماء مسؤولية اجتماعية فاقت ممارستها الشركة العامة وقد يبرر ذلك بأن شركة الحكماء لديها مرونة أكبر في التعامل مع النفقات فضلاً عن فهمها أن الإنفاق الإجتماعي هو استثمار على عكس الشركة العامة التي تعمل على تعزيز قدرتها من الوزارة.
  - رصد توافق المسؤولية مع التوجه الإستراتيجي في الشركتين، في حين لم يتم التوافق مع الأبعاد كل على حدى، ففي الحكماء لم يتم التوافق مع الرؤية والرسالة وقد يرد ذلك إلى الخبرة الإستراتيجية فيها التي لم تتبلور على نحو يعكس فهم العلاقات المنطقية لأبعاد التوجه الإستراتيجي، أما ما يخص الشركة العامة فلم يتم الاعتماد على الرؤية فقد تكون لديها الخبرة المطلوبة ولكن ضعف رؤيتها في المسؤولية الإجتماعية ناتج عن موقفها الإستراتيجي المهدد مما يجعلها تفكر في اتجاهات الشراكة عالمية تضمن بقاءها على أقل تقدير.
  - على نحو عام تم تشخيص لم تمثل المسؤولية الإجتماعية توجهها إستراتيجياً للشركتين، وقد يكون ذلك ناتج عن طبيعة بيئة الأعمال التي تركز في توجهاتها الإستراتيجية على الأهداف المالية، مما يجدر ذكره لم تكن الشركتين غير مكترثتين بالمسؤولية بدليل الاستنتاجات السابقة ولكن ليس بالمستوى الذي منها توجهها يمكن عكسه ميدانياً.

رابعاً: دراسة ميرنا أبو نجم بعنوان: أثر التوجه الإستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات (دراسة على شركات الإتصالات في الجمهورية العربية السورية)، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2018. إذ تهدف الدراسة إلى معرفة:

- درجة تطبيق التوجه نحو العملاء في شركات الإتصالات السورية.
  - درجة تطبيق التوجه نحو المنافسين في شركات الإتصالات السورية.
  - درجة تطبيق التوجه نحو الإبداع في شركات الإتصالات السورية.
  - واقع صنع القرارات في شركات الإتصالات السورية.
  - أثر أبعاد التوجه الإستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الإتصالات السورية.
  - دلالة الفروق في أبعاد التوجه الإستراتيجي وفق متغير المستوى الإداري.
  - دلالة الفروق في عملية صناعة القرارات وفق متغير المستوى الإداري.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- جاء تطبيق التوجه نحو كل من العملاء والتكنولوجيا بدرجة مرتفع، بينما جاء التوجه نحو المنافسين بدرجة متوسط والتوجه نحو الإبداع بدرجة منخفض.
- جاءت المتوسطات الحسابية فيما يتعلق بواقع صناعة القرارات في شركات الإتصالات السورية بدرجة متوسط.
- وجود أثر دال إحصائياً لجميع أبعاد التوجه الإستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الإتصالات السورية.
- وجود فروق دالة إحصائياً فيما يتعلق بكل من التوجه الإستراتيجي وصناعة القرارات وفق متغير المستوى الإداري، لصالح المستويات الإدارية الأعلى.

خامساً: دراسة إيمان عبد مُجد أحمد بعنوان: دور التوجه الإستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية (دراسة استطلاعية لأراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة)، مقالة في مجلة دورية نصف سنوية صادرة عن كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، 2015. إذ تهدف الدراسة إلى:

- زيادة المعرفة لدى المديرين العاملين في الشركة قيد الدراسة عن مفهوم التوجه الإستراتيجي، فضلاً عن مفهوم القدرات الإستراتيجية والتعريف بعناصره.
- تحديد وتحليل العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير والعنقدة) بين عناصر التوجه الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الإستراتيجية، القيم) وأبعاد القدرات الإستراتيجية (المعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقانة المستخدمة).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أشارت معطيات الدراسة الميدانية إلى تأثر القدرات الإستراتيجية في عينة الدراسة معنويا بالتوجه الإستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى العناصر الفرعية المكونة لها.
- كما أفصحت معطيات الدراسة الميدانية عن وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين عناصر التوجه الإستراتيجي وأبعاد القدرات الإستراتيجية.
- أوضحت نتائج علاقات الارتباط إلى أن بعد المعرفة الفنية لبناء القيمة المرتبة قد جاء بالمرتبة الأولى بحصوله على العلاقة الأقوى بين عناصر التوجه الإستراتيجي وبناء القدرات وجاء بعد التقانة المستخدمة في المرتبة الثانية وجاء بعد القدرة على توليد الموارد بالمرتبة الأخيرة لتحقيقه على العلاقة الأضعف.
- كشفت نتائج تحليل الإنحدار وجود أكبر علاقة تأثير لبعد المعرفة الفنية لبناء القيمة لحصوله على المرتبة الأولى من حيث الترتيب والأهمية النسبية ثم تلاه من حيث التأثير بعد التقانة المستخدمة وأخيرا جاء بالمرتبة الأخيرة بعد القدرة على توليد الموارد من حيث التأثير.
- هناك اتفاق عال بين المديرين الباحثين بخصوص المتغيرات المتعلقة بالمعرفة الفنية لبناء القيمة، وهذا يدل على اهتمام المنظمات المبحوثة بالمعرفة الفنية وإدراكها لأهمية هذه المعرفة في تحقيق الأهداف ورفع مستويات الأداء.
- يقود الخلل في ممارسة عملية التخطيط لعناصر التوجه الإستراتيجي إلى نقص القناعة وفقدانها لدى الأفراد أو التشكيلات التنظيمية أو المسؤولين في مسألة امتلاك أو بناء القدرات الإستراتيجية، وهذا ما يفضي إلى ضعف أدائها من حيث مواكبة التطورات الخارجية وتقديم المنتجات المتميزة التي يتم من خلالها قياس النتائج النهائية لأدائها، ممثلا في مبيعاتها، وتكلفتها، وربحيتها، وإنتاجها، ودرجة رضا الزبون.
- إن عملية تحديد التوجه الإستراتيجي ليس بعملية عرضية طارئة، أو عملية موسمية، وإنما هي نشاطات دائمة ومتصلة ومتجددة للإثراء القدرات وتوسيعها في إدارة المنظمة.
- كذلك أظهرت الدراسة الدور المهم لرسالة المنظمة ومنظومة القيم التي تتبناها الشركة عينة الدراسة على أنها من أهم القوى الدافعة لحمل رسالة التجديد والتطوير الهادف نحو امتلاك التقانة المناسبة بعدها من أهم عناصر التي تساعد في تقديم البدائل الابتكارية المناسبة في النظم، والأساليب والتقانة التي يمكن استعمالها.

المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها.

جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة في حقل ممارسات القيادة الإستراتيجية والتوجه الإستراتيجي، وما توصلت إليه من استنتاجات وما أفرزته من توصيات، حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية والتطبيقية، مما مهد الطريق أمامنا في بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة وعينة الدراسة، وبناء أداة لقياس دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحديد التوجه الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- ✓ تحاول هذه الدراسة ربط دور ممارسات القيادة الاستراتيجية بمتغير هام يمكن من خلاله الوصول إلى النجاح وهو التوجه الإستراتيجي، وما يميز هذه الدراسة الحالية هو الدراسة الميدانية حيث لم تتناول الدراسات السابقة التي بين أيدينا مؤسسة عمر بن عمر - قلمة، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تعد الأولى على حد علم الباحثة التي تدرس دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الإستراتيجي.
- ✓ تختلف الدراسة الحالية عن سابقتها من حيث أهدافها ومنطلقاتها.

## خلاصة الفصل الأول

حاولنا التعرف في هذا الفصل على منهجية الدراسة حيث تناولنا إشكالية الدراسة، أهميتها وأهدافها، كما حاولنا صياغة فرضيات للدراسة ووضحنا المنهج المتبع فيها، إضافة إلى وضع نموذج مقترح للدراسة واختباره للوصول إلى صورة تعكس العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتوجه الاستراتيجي.

كما بينا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات لنختتم بعرضنا لأهم الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها.

## تمهيد:

الإستراتيجية هي ناتج العقل الاستراتيجي، و هي قبل كل شيء من أعمال الذكاء القيادي القائم على الحدس و رؤية البيئة و القدرات بطريقة مختلفة عما يمكن أن يراه الآخرون حتى أولئك الذين ينضرون إليها على أساس المعلومات الإستراتيجية يتم التمييز على نطاق واسع بين الإستراتيجية، و التخطيط الإستراتيجي إن الإستراتيجية هي أقرب الى الرؤية بعيدة الأمد لما ستكون عليه الشركة في المستقبل، في حين ان التخطيط الاستراتيجي هو نظرة اختزالية و تخفض للتفكير الاستراتيجي ليصبح مجرد عملية إعداد الخطة وفق إجراءات قياسية موصوفة في الكتب و أدلة الأعمال الإستراتيجية، لأن الإستراتيجية نتاج أنشطة إنسانية في البيئة تنافسية متغيرة و ليس تصميمات إنسانية في بيئة مستقرة.

إن تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات في الوقت الحاضر التي تتمثل بتسارع الظروف البيئية المعقدة، ووجود الصراعات الداخلية والخارجية في البيئة المحيطة بالمؤسسة ومن أهمها ظاهرة العولمة، لذا ظهرت الحاجة إلى القيادة الإستراتيجية بدلا من القيادة التقليدية، خصوصا مع تغير محيط الأعمال المستقر إلى محيط سريع التغير وما تضمنه من منافسة عالية وظروف محيطة غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف المحيطة التي تواجهها المؤسسة، فالقيادة الإستراتيجية تشكل المصدر الرئيسي لتمكين المؤسسات من التميز في ظل البيئة المضطربة، وهذا ما يجعل البحث في مجال القيادة الإستراتيجية واسعا لذا سيتم تناول أهم جوانب هذا الموضوع في هذه الدراسة

وسوف نتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث تم تقسيمهم على الشكل الآتي:

**المبحث الأول : مفاهيم عامة حول القيادة.**

**المبحث الثاني: القيادة الإستراتيجية.**

**المبحث الثالث: ممارسات القيادة الإستراتيجية.**



## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة

مما لا شك فيه أن القيادة ليست عملاً فردياً، وإنما هي مجهود فريق يتضافر مع بعضه البعض للوصول إلى الهدف المرجو، وذلك بطريقة منظمة تجعل من القائد يؤثر في مرؤوسيه ليقوموا بالعمل الفعال و في هذا المبحث سوف نتعرف على تعريف القيادة و أهميتها بالإضافة إلى نظريات القيادة و خصائص القيادة و مبادئها .

## المطلب الأول: تعريف القيادة و أهميتها

## أولاً: تعريف القيادة

هناك عدة تعريفات للقيادة نذكر منها :

عرفتها Alin: على أنها: "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال و ناجح"<sup>1</sup>. كما عرفها Terry: أن القيادة هي "العلاقة بين الأشخاص، التي يؤثر من خلالها شخص على أشخاص آخرين قصد تحقيق أهداف معينة"<sup>2</sup>.

و يعرفها Amrocio&Cardona على أنها: "القيادة هي علاقة تبادلية للسلطة المشتركة بين أولئك اختاروا لأن يقودوا و أولئك الذين قرروا أن يتبعوهم"<sup>3</sup>.

و تعرف أيضا على أنها " تلك الامتيازات القانونية التي أسندت القواعد القانونية أمر مباشرتها إلى الرؤساء الإداريين ، كل بحسب موقعه في سلم التدرج الإداري داخل الوحدة الإدارية "<sup>4</sup>.

وهناك تعريف آخر " هي فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم و احترامهم و تعاونهم "<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان مجد بي أحمد، القيادة والرقابة و الاتصال الإداري . دار الحامد للنشر، عمان، 2007، ص 138.

<sup>2</sup> George Terry et Stéphane Franklin :les principes du management, Economica, Paris, 1985, P 380.

<sup>3</sup> علي أحمد عياصرة، مجد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية . دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 77.

<sup>4</sup> مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة. دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 501.

<sup>5</sup> مجد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة القيادة الإدارية و التنمية البشرية . دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، 2010، ص18.

كما تعرف أيضا على أنها: " العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات، و ذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة"<sup>1</sup>.

ويعرفها القريبوتي: "بأنها فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطرائق يتسنى بها كسب طاعتهم وإحترامهم و ولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى الهدف"<sup>2</sup>.

ومما سبق يتضح بأن القيادة تتضمن ثلاثة أطراف أساسية هي: القائد، التابعين، الموقف، فالقائد يمتلك الدور المركزي في عملية القيادة، ولكن دور التابعين يعد ضروريا في ممارسة القيادة الناجحة، فضلا عن الموقف الذي تمارس في ظله القيادة، إذ أنه يؤثر كثيرا في نجاحها<sup>3</sup>.

### ثانيا: أهمية القيادة

و تتضح أهمية القيادة في جميع المنظمات التي تؤدي عملا جماعيا مشتركا باعتبارها أداة فعالة لتنظيم و تنسيق جهود العاملين ، فهي تعتبر أمرا جوهريا وأساسيا فيها، حيث يبرز دورها في الجانب الاجتماعي من خلال قدرتها على توجيه نشاطات الأعضاء من أجل تعزيز التعاون بينهم. وللقيادة دور مهم في تحقيق الأهداف التنظيمية رغم تعقدها و تباينها من خلال توضيحها و تحديدها بين المواقف و بين إشباع الحاجات و متطلبات التنظيم، و قدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنوع و تعقد الأهداف التنظيمية مؤشرات واضحة على نجاح القيادة و فعاليتها.

تعتبر القيادة حلقة وصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية و ذلك من خلال<sup>4</sup>:

- ✓ توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية.
- ✓ تحقيق درجة عالية من التعاون بين الأفراد و القائد.
- ✓ الوصول إلى درجة عالية جدا من التناسق بين أجزاء العمل.
- ✓ إنجاز الأعمال بدرجة أفضل من الدقة و الإتقان.

<sup>1</sup>Franck Riboud : **Le Leadership** , Harvard business review , nouveaux horizons , paris , 1999 , p 5.

<sup>2</sup>أمل جواد كاظم، أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية). مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخمسون، العراق، 2017، ص 463.

<sup>3</sup>أنير عبد الأمير حسوني، ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي (دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية)، جامعة القاديسية، العراق، 2004، ص 209.

<sup>4</sup>طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية، 2004، ص 48.

- ✓ السيطرة على مشكلات العمل و رسم الخطط اللازمة لحلها.
- ✓ تنمية الأفراد و تدريبهم و رعايتهم و تحفيزهم<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: خصائص القيادة و مبادئها.

أولاً: خصائص القيادة.

للقيادة خصائص متعددة تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ المهارات الذاتية (الشخصية): يقصد بها تلك الصفات و القدرات اللازمة في بناء شخصية القائد مثل: السمات الجسدية، القدرات العقلية، ملكة الابتكار و ضبط النفس.
- ✓ المهارات الفنية: أي قدرة القائد على استخدام الوسائل العلمية و التكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود .
- ✓ المهارات السلوكية ( الإنسانية ): وهي قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة و مرؤوسيه بصفة خاصة، و العمل على تنسيق جهودهم، العمل بروح الفريق .
- ✓ المهارات السياسية و الإدارية: يقصد بالمهارات السياسية قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهارته في تبصر الصالح العام و ما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده من جهة، و أهداف و سياسة النظام القائم من جهة أخرى، أما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها و تحقيق الموائمة بين أهداف التنظيم و إشباع حاجات و رغبات التابعين.

ثانياً: مبادئ القيادة

تعتبر مبادئ القيادة بالنسبة للقائد بمثابة مرجع يذكره بما يجب الاهتمام به حتى تكون قيادته صحيحة و فعالة، و تتمثل هذه المبادئ فيما يلي<sup>3</sup>:

- 1) **معرفة الذات و العمل على تنميتها:** إن معرفة القائد لذاته تجعله يدرك نقاط القوة و نقاط الضعف في شخصيته و قدراته و علاقاته مع الآخرين، مما يسمح له بالعمل على تحسينها بقدر الإمكان.

<sup>1</sup> هشام هاشم: مبادئ الإدارة . مطبعة طربين، دمشق، 1978، ص 337.

<sup>2</sup> Don Hellriegel and John Slocum : **management** , 6 th ed , Addison Wesley publishing co, Boston, 1992,p 469.

<sup>3</sup> ظاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية . دار زهران للنشر، الأردن، 1997: ص 172.

- (2) **الكفاءة من الناحية العلمية و الفنية:** إن كفاءة القائد و قدرته على قيادة أفراد جماعته بشكل فعال تنتج من خلال معرفة فنية و علمية واسعة لديه في ميدان العمل.
- (3) **المثل :** أن يكون القائد هو القدوة و المثل الأعلى لجماعته بأقواله و أفعاله، بحيث أن فعاليته في القيادة لا تتحقق لمجرد الشرح النظري الذي يقدمه، و إنما عليه تجسيد ذلك في سلوكياته و أفعاله و تصرفاته .
- (4) **معرفة أفراد الجماعة:** على القائد أن يكون على علم بجماعته، خصائصها، حاجاتها و مدى تماسكها و قدراتها و قيمتها حتى يتمكن من اختيار الكيفية الملائمة لتحفيز أفرادها على العمل المطلوب.
- (5) **تدريب العاملين على العمل كفريق :** أي جعل العاملين يتأقلمون مع بعضهم البعض في العمل، و يؤكد هذا العنصر على التعاون و التماسك بين أفراد الجماعة لما لها من أهمية في تحقيق ما يسمى بأفضلية التجميع ( la synergie ) و في مواجهة العقبات التي تعيق عملهم.
- (6) **الالتزام:** إن مبدأ تحمل المسؤولية لدى القائد أساسي لتحقيق النجاح، و تطويره لدى أفراد الجماعة أساسي أيضا، فالمطلوب هو توحيد الجهود، و يتحقق ذلك من إحساس كل فرد بالمسؤولية الملقاة على عاتقه مما يؤدي إلى التزام الجماعة على العمل بحماس نحو تحقيق الهدف المنشود.
- (7) **الاتصال:** يعد الاتصال عاملا أساسيا في تحقيق فعالية القيادة، بشرط أن تكون عملية الاتصال فعالة، إذ لا تتحقق المعرفة المسندة لأفراد الجماعة بمجرد معرفتهم بما يجب عمله، و إنما لابد من التأكد من مدى فهمهم له.
- (8) **اتخاذ القرار المعلوم:** يجب أن يكون القائد فعلا حين يتخذ القرار الذي يكون أفراد جماعته على علم به، حتى يؤدي هذا القرار مفعوله في التأثير على تصرفاتهم و سلوكياتهم.

### المطلب الثالث: نظريات القيادة.

لقد تعددت المداخل والنظريات لموضوع القيادة الإدارية وأعطت كل منها تفسيرا للقيادة، مما زاد من تباين وعدم إمكانية إيجاد موقف محدد للقيادة ، والتي عرضت في (نظرية السمات، نظرية السلوك، النظرية الموقفية، نظرية المسار-الهدف) وهي كأولى نظريات القيادة، ومع تزايد التحديات التي تواجهها المؤسسات وما رافق ذلك من أفكار و اتجاهات فلسفية فرض نظرة متجددة للقيادة والتي زاد الاهتمام بها بشكل ملفت للانتباه مع بداية القرن الحادي و العشرين،

والمتمثلة في (القيادة التحويلية ، القيادة الكارزمية، القيادة المعاملاتية ، القيادة الريادية، القيادة الخدمية، القيادة الأصيلة، القيادة الإستراتيجية) وهي كالاتي<sup>1</sup>:

**أولاً: نظرية السمات:** تعد هذه النظرية من أولى النظريات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، وأن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات التي يتمتع بها فرد معين وأن من تتوفر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة ويمكن أن يكون قائداً ناجحاً في كل وقت، ومن السمات التي يجب توافرها في القائد هي:

- (1) **سمات شخصية:** مثل القدرة على التكيف والحزم في اتخاذ القرارات والاستقرار العاطفي والثقة بالنفس والانضباط.
- (2) **القدرات:** مثل الذكاء وبعد النظر و الحكم الصائب للأمور و القدرة الشفوية على التعبير.
- (3) **المهارات الاجتماعية:** مثل الاستعداد للتعاون والقدرات الإدارية والتنسيقية والمهارات الشخصية والمظهر الخارجي والشهرة و المشاركة الاجتماعية و اللياقة.

**ثانياً: نظرية السلوك:** حيث ركز رواد هذه النظرية على سلوك القائد بدلا السمات ومن بين الدراسات في هذا المجال<sup>2</sup>:

- (1) **دراسة جامعة Iowa (نظرية الخط المستمر):** وتشير إلى وجود ثلاثة أنماط من القيادة هي: القيادة الديمقراطية (يهتم هذا النمط بإيجاد جو عمل جيد، تسوده العلاقات الإنسانية الجدية، حيث يشارك القائد الديمقراطي السلطة مع التابعين ويأخذ رأيهم في أغلب القرارات)، القيادة الأوتوقراطية (حيث يميل القادة ذو الميول الأوتوقراطي إلى الاعتماد على سلطتهم لإجبار التابعين على إنجاز العمل وذلك بدرجات متفاوتة مما ينتج عنه القيادة الأوتوقراطية المتسلطة، القيادة الأوتوقراطية الخيرة، والقادة الأوتوقراطية اللبقة)، القيادة الحرة (حيث يعطي القائد حرية أكبر للتابعين في أداء العمل واتخاذ القرارات، كما يميل إلى تفويض السلطة والاعتماد على الإتصالات المفتوحة).
- (2) **دراسة جامعة Mitchgan:** هدفت دراسات Kahn ;Likert ;Kats وغيرهم إلى تحديد السلوك القيادي في الوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية المرتفعة، ومقارنته بالوحدات التنظيمية ذات الوحدات الإنتاجية المنخفضة، وتوصلت هذه الدراسات إلى وجود نوعين من سلوك القادة هما: القيادة الموجهة بالعلاقات (تهتم بالعلاقات الشخصية

<sup>1</sup> عطاالله بشير عبود النويقه ، أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية، مجلة دراسات العلوم الادارة، المجلد 42، العدد 01، الأردن، 2015، ص48 .

<sup>2</sup> أقضي جوهره، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، صص16-17.

مع التابعين) والقيادة الموجهة بالمهمة (تتم بجودة الأداء وتقييم التابعين وفقا لإنجازاتهم)، كما قدم Likert أربع أنماط قيادية هي: النمط التسلطي الاستغلالي، النمط المركزي النفعي، النمط الاستشاري، والنمط الجماعي المشارك.

(3) دراسة جامعة Ohio (نظرية البعدين): حيث قام Fleishman ;Shortle ;Stogdill في أواخر الأربعينات بإجراء أبحاث مكثفة حول القيادة، وتوصلوا إلى تحديد بعدين لسلوك القيادة هما: البنية الهيكلية (الاهتمام بالعمل)، والاعتبارات الإنسانية (الاهتمام بالعاملين)، حيث أن القائد الفعال هو الذي يجمع بين البعدين ويظهر سلوكا عاليا في كليهما.

(4) نظرية الشبكة الإدارية: حيث قام روادها (Blake ;Moton) بوضع أبعاد جامعي أوهايو ومتشجان في شبكة، الغرض منها التعرف على أنماط القيادة المختلفة، حيث أعطوا لكل بعد من 1-9 درجات، وبذلك فإن تقاطع أي نقطتين على المحورين الأفقي والعمودي يعطي نمطا معيناً، فحصلوا على 81 نمطا قياديا أهمها: نمط قيادة الفريق (9-9)، النمط المجامل (9-1)، النمط المتسلط (9-1)، النمط البيروقراطي (5-5).

ثالثا: النظرية الموقفية: وتنطلق هذه النظرية من عدم وجود نمط قيادي صالح لكل مدير في كل المواقف والظروف بل يعتمد على الموقف الذي يكيف أسلوبه القيادي بما يحقق الموائمة مع الجماعة، ويشير (Coad ;Berry) إلى أنه تم تطوير القيادة الموقفية عند (بول هيرسي و بلاتشارد) في أواخر الستينات وقدموها على أنها نظرية (دورة حياة القيادة). وبحسب القيادة الموقفية فإن هذا النموذج ذو فائدة في المؤسسات متعددة الثقافات وتكون المرنة مطلوبة، ويمكن تصنيف شكل القيادة إلى: سلوك المهمة (هو المدى الذي يصل إليه القائد في شرح المهام والمسؤوليات للفرد والجماعة)، أما سلوك العلاقة (هو المدى الذي يصل إليه القائد ويكون ذا إتجاهين أو عدّة إتجاهات ويتضمن الإصغاء والتسهيل والدعم)<sup>1</sup>.

رابعا: نظرية المسار-الهدف: أسست هذه النظرية على أفكار (Martin Evan)، وطوّرها (Robert House) وبشرحها بالتعاون مع (Dessler) وترى أن القائد يوضح للأفراد العاملين معه الطرق التي توصلهم للهدف، وتتوقف فعالية القائد على ما يحدثه سلوكه وقيادته من أثر على رضا العاملين وحفزهم للعمل، وإزالة الحواجز من طريقهم وإرشادهم بكيفية الوصول للهدف، ويعد أفضل سلوك قيادي هو الذي ينجز هذه المهمات السابقة معا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> إنعام عبد الزهرة دوش، إمكانية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في القيادة الإستراتيجية (دراسة ميدانية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 21، العراق، 2011، ص 226.

<sup>2</sup> محمد موسى الزعي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية. أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 24.

ونتيجة لتعدد محيط الأعمال ظهرت نظريات حديثة والمتمثلة في<sup>1</sup>:

(1) **القيادة الريادية:** ومفادها أنّ القائد هو ذو مهنة حرة، ويتصرف بموجب هذا النوع من القيادة كما لو أنّه يلعب دوراً حرجياً أو جوهرياً في المنظمة عوضاً عن كونه غير مهم كما هي العادة، فضلاً عن ذلك فإنّ القائد يتصرف بالطريقة التي تجعل منه ينظر إلى الخطأ على أنّه خلل مهم ينبغي الاهتمام به بدلاً عن النظر إليه على أنه خلل بسيط يمكن معالجته أثناء مسيرة العمل اليومية في المؤسسة.

(2) **القيادة الخدمية:** ويقصد به ذلك النمط القيادي المقلوب رأساً على عقب، أي القائد الذي يتجاوز مصالحه الشخصية و يفضل خدمة حاجات الآخرين ويساعدهم على تحقيق النمو والتطور، كما يمنحهم الفرصة لتحقيق ما يطمحون إليه مادياً ومعنوياً مع مراعاة العمل على بلوغ غرض المؤسسة، فالقائد الخادم يسأل تابعيه كيف يمكن أن أساعدكم؟ بدلاً من توقعه أن يخدموه.

(3) **القيادة الأصيلة:** نشأت أساساً كاستجابة لتلاقي الجوانب السلبية المحتملة في أشكال الإلهام في القيادة، في حين يصف (Gardner et al) القيادة الأصيلة بالقيادة التي يتصف فيها القائد بإدراك الذات وتنظيمها والشفافية، وهو بذلك إنّما يعمل على تطوير التابعين الأصلاء.

وأشار (Slocum&Hellriegel) إلى أن القيادة الأصيلة على أنّها تتضمن القادة الذين يتصفون بـ:

✓ معرفة وفهم أنفسهم.

✓ معرفة ما يعتقدون وما يؤمنون به من قيم.

✓ التصرف على وفق معتقداتهم وقيمتهم من خلال الاتصالات المفتوحة والنزيهة مع المرؤوسين ومع الآخرين.

(4) **القيادة المعاملاتية:** تعبر القيادة المعاملاتية (التبادلية) عن توقع اتجاهات المستقبل، إلهام التابعين لفهم الرؤية الجديدة واعتناقها، وبعبارة أخرى إن القيادة المعاملاتية تتطلب إقامة العلاقات مع التابعين في إطار عملية التبادل أي إعطاء التابعين ما يريدونه مقابل أن يكون سلوكهم على وفق ما يرغب به القائد من حيث القيام بالمهام المؤدية إلى إنجاز الأهداف المحددة.

وتقوم القيادة المعاملاتية على أربعة أبعاد هي:

<sup>1</sup>إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 516-517.

- ✓ العوائد المحتملة: أي منح أنواع مختلفة من العوائد مقابل الإنفاق المشترك بشأن إنجاز الأهداف.
  - ✓ الإدارة بالاستثناء الفاعلة: أي مراقبة الانحرافات الحاصلة عن القواعد والمعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
  - ✓ الإدارة بالاستثناء الغير الفاعلة (السلبية): أي التدخل فقط في حالة عدم تلبية المعايير الموضوعية.
  - ✓ سياسة عدم التدخل: أي التنصل عن المسؤوليات و تجنب القرارات.
- (5) **القيادة التحويلية:** وتقوم هذه النظرية على القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم ويشعر المرؤوسين بالثقة والولاء والإعجاب والإحترام لقائدهم، ويمكن تعريفها على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المؤسسة و رؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المؤسسة. في حين ينظر (Conger) للقيادة التحويلية على أنها القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب، إلى تطوير وتشجيع العاملين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من رسالة المؤسسة<sup>1</sup>.

وتعود أهمية القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث إلى العوامل التالية<sup>2</sup>:

- ✓ تسعى القيادة التحويلية إلى تمكين العاملين من خلال تفويض السلطات والعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، كما تعمل على تشكيل فرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.
- ✓ يمكن أن تتطور صفات القيادة التحويلية وتحسن عن طريق التدريب الذي يترك تأثيرا مهما على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المؤسسة.
- ✓ إثارة العاملين والارتقاء بهم لجعلهم أكثر وعيا وإبداعا وابتكارا في التعامل مع المشاكل التي تعترضهم ليصبحوا أكثر وعيا بها وتشجيعهم على تبني وخلق حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه منظماتهم.
- ✓ تتبنى القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تحفز العاملين على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية وبالتالي اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة.

6. **القيادة الكارزمية:** ويرجع مصطلح Carisma إلى أصول لاتينية، وأول من استعمل هذه الكلمة هو عالم الاجتماع الألماني (Max Weber) في نظريته البيروقراطية عندما قصد بها ذلك النوع من السلطة التي تقترن بشخصية

<sup>1</sup> عطا الله عبود النويقه ، مرجع سابق. ص49.

<sup>2</sup> سامي بشير أبو رمان، أثر القيادة التحويلية في الإستعداد لإدارة الأزمات. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد12، العدد03، الأردن، 2016، ص716.



القائد وما يمتلكه من سمات شخصية ومواهب ذاتية ملهمة للآخرين وليست السلطة النابعة من الموقع الوظيفي للقائد<sup>1</sup> فالقائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع والقائد من هذا النمط لديه قدرة على الاتجاه والإلهام للعاملين بحيث يستخدمون أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماما اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها<sup>2</sup>.

كما ينطوي نموذج القيادة الكاريزماتية على ثلاثة مراحل وهي<sup>3</sup>:

✓ تقييم الوضع الراهن تؤدي عدم كفاءة الوضع الراهن إلى تحديد أهداف مستقبلية، وقبل صياغة هذه الأهداف يقيم القائد الموارد المتاحة والقيود التي تعترض سبيل بلوغ الأهداف كما يقيم أيضا قدرات التابعين وحاجاتهم ومستوى رضاهم.

✓ صياغة الأهداف وتوضيحها وضمان اتساقها مع الرؤية المثالية للمستقبل ويركز القائد الكاريزماتي في هذه المرحلة على مهارات إدارة الانطباع.

✓ بيان الكيفية التي يتم بواسطتها بلوغ الرؤية والأهداف المستقبلية، وهنا يلجأ القائد الكاريزماتي إلى الطرائق المبتكرة وغير المعتادة.

إن أخذ الأنواع السابقة (النظريات) بعين الاعتبار يقودنا للحديث عن القيادة الإستراتيجية والتي تعتبر النوع الأخير من الأنواع السابقة الذكر وسنقدمها بنوع من التفصيل باعتبارها موضوع هذه الدراسة.

<sup>1</sup>إحسان دهب جلاب مرجع سابق، ص510.

<sup>2</sup>محمد حسين العيسوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الأردن، 2012، ص280.

<sup>3</sup>إحسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص511.

## المبحث الثاني: القيادة الإستراتيجية

لقد انطلقت مبادئ الفكر الإستراتيجي وتطورت بشكل متسارع قبل ما يقارب الأربعمئة عام قبل الميلاد كواحدة من فنون الحرب آنذاك، وطوال تلك المدة وصولاً إلى العقود الأخيرة من الألفية الثانية بعد الميلاد ظهر مصطلح القيادة الإستراتيجية بجهود كبيرة بذلها الكثير من الباحثين وكذلك عبر نظريات القيادة سابقة الذكر، و في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تعريف القيادة الاستراتيجية و أهميتها و كذلك المطلب الثاني الذي يحتوي على عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية و الفرق بينها و بين القيادة التقليدية أما المطلب الثالث فتحدث فيه عن القائد الإستراتيجي.

## المطلب الأول: تعريف القيادة الإستراتيجية و أهميتها

## أولاً: تعريف القيادة الإستراتيجية

اختلفت وجهات النظر حول تحديد مفهوم القيادة الإستراتيجية ونذكر منها مايلي:

" عملية خلق الإحساس بالغايات وتوجيه عملية الصياغة الإستراتيجية بما يؤمن تكاملها وموضوعية تطبيقها في المؤسسة"<sup>1</sup>.

و ينظر (Brandrowski) للقيادة الإستراتيجية على أنّها: "القدرة على فهم العناصر الرئيسية للتفكير الإستراتيجي المبدع وفهم خطوات عملية التخطيط الخلاق وتنفيذها فضلاً عن فهم الخطة الإستراتيجية وتدوينها"<sup>2</sup>.

ويمكن أن تعرف بأنها: "مصدر للابتكار الإداري في مواجهة ظروف المنافسة والسوق بمفاهيم وطرق جديدة بما يجعلها المصدر الأكثر حيوية و ابتكارية للميزة التنافسية."<sup>3</sup>

وكما يشار للقيادة الإستراتيجية على أنّها: عملية تفاعلية تتم بين القيادات العليا وجميع الأطراف الأخرى المؤثرة في المؤسسة التي تشترك في رسم وتحديد توجهاتها وأهدافها المستقبلية والعمل على تحقيقها من خلال الاستخدام الفعال

<sup>1</sup> علي حسون الطائي، عبد الله حكمت النقار، تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب التفتيش العام في وزارة الثقافة العراقية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد18، العدد69، العراق، 2010، ص5.

<sup>2</sup> سلمى حنينة رحيمة، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل. دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد04، العدد09، جامعة بغداد، 2012، ص251.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، محمد عبد العال النعيمي، الذكاء القيادي، رؤية في القيادة الإستراتيجية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2012، ص79.

للإمكانيات البشرية والمادية المتاحة والعمل على تطويرها في إطار ثقافة تنظيمية تشجع وتحفز الأفراد على تحقيق تلك الأهداف<sup>1</sup>.

و لما كان الهدف من القيادة الإستراتيجية هو تحديد الغايات واختيار أفضل الطرق وتطبيق أنجح الوسائل، فالاستراتيجية هي الخطة والقيادة الإستراتيجية هي تفكير واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتنفيذ الخطة.(Joosted&Flourie)، بحيث يركز هذا التعريف على توضيح الفرق بين الإستراتيجية والقيادة الإستراتيجية<sup>2</sup>.

أما (Magee) فقد عرفها بأنها: "عملية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة، من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجيه بواسطة السياسات، وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة بغية تشخيص الفرص والتهديدات"<sup>3</sup>، ويلاحظ من هذا التعريف أن القيادة الاستراتيجية تركز على القائد الإستراتيجي وهو الشخص المعني بالقيادة، الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، أفراد يقومون بتحقيق الرؤية، الموارد المادية والبشرية المستخدمة، التحليل الإستراتيجي لأجل اقتناء الفرص وتجنب التهديدات.

ويميز (Vera&Crossa) بين القيادة والقيادة الإستراتيجية من خلال عنصرين: تشير القيادة إلى القادة في أي مستوى في المؤسسة، بينما تشير القيادة الإستراتيجية إلى القيادة في المستوى الأعلى في المؤسسة، كما أن بحوث القيادة تركز على العلاقة بين القيادة والتابعين، وعلى العكس فإن بحوث القيادة الإستراتيجية تركز على تنفيذ العمل كمنشآت إستراتيجي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> هبال عبد المالك، أثر إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسة أبعاد القيادة الإستراتيجية على ولائهم التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، المسيلة، 2018، ص 275.

<sup>2</sup> علي حسون الطائي وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة. دراسة تشخيصية في وزارة النفط، مجلة كلية أقدار والاقتصاد، العدد 31، العراق، 2011، ص 7.

<sup>3</sup> محمد قاسم القيسي، دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص 212.

<sup>4</sup> Ibrahim Hanash Alzahrani ;Strategic Leadership and Their Impact in the Development of Organizational Learning Capabilities "Study Practice in the Umm Al Qura University";International Journal for Research in ;6;Iss2;Articl 42Education;Vol2

وهناك من يعرف القيادة الإستراتيجية بالتركيز على الجوانب التالية<sup>1</sup>:

- (1) الصفات والقدرات التي يتحلى بها القائد الإستراتيجي: ويصفها (Mungonge) بأنها: القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير إستراتيجي كضرورة.
- (2) عملية التأثير بالآخرين: عرفها (Davies) بأنها: "عملية التأثير التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة"، أما (Mejie&Balkin) عرفها بأنها: "التأثير الفعال الذي يتحلى به القائد الإستراتيجي على سلوكيات وتصرفات وأفكار الذين يعملون معه".
- (3) التفاعل والعلاقات التي يكوها القائد مع أتباعه: وفي هذا الصياغ يعرفها (Burnes) على أنها: "تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز أو النضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة".

وعوما فالقيادة الإستراتيجية هي قيام القائد الإستراتيجي في المؤسسة بتحديد رؤية واضحة للمؤسسة على المدى البعيد ومحاولة توضيحها لمن لهم علاقة بتحقيقها كالتابعين ومحاولة التأثير الإيجابي عليهم لتنفيذها، وتحديد الخطط والبرامج وتخصيص الموارد لتنفيذ ذلك<sup>2</sup>

### ثانيا: أهمية القيادة الإستراتيجية

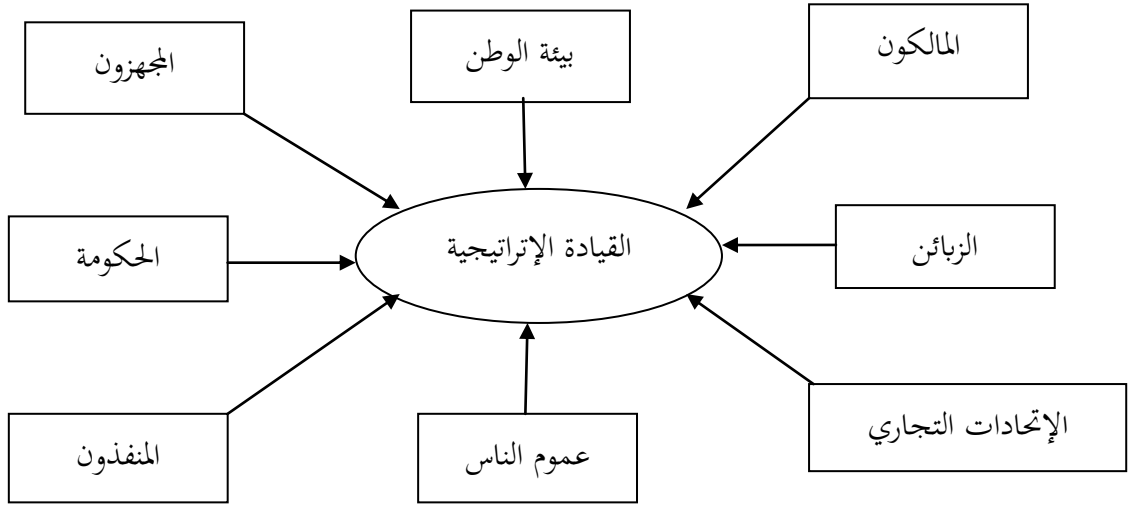
إن القيادة الإستراتيجية في أي مؤسسة هي العنصر القادر على إحداث وإدخال التغيير والتطوير في أداء التابعين، كما أن عملية إدارة وتقويم وتطوير الأداء عملية تتبع من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادة الإستراتيجية، كونها الأعلام بمواطن القوة والضعف في الأداء، وبالمسارات التطويرية المطلوبة، ومن هذا المنطلق تكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة، من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام<sup>3</sup>، الأمر الذي يؤكد أهمية العلاقة التبادلية بين أي مؤسسة وبيئتها الاجتماعية، المؤسسات تدعم المشروعات الاجتماعية وبرامجها التي تعود بالنفع لاحقا على المؤسسة. وهو ما يوضح في الشكل رقم (02)

<sup>1</sup> هديل كاظم سعيد، افتخار عبد الحسين كاطع، دور القيادة الإستراتيجية في تبني ممارسات إدارة المهوبة (بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا)، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، العراق، 2016، ص 108.

<sup>2</sup> الويزة سعادة، بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة عينة من المؤسسات من المؤسسات بورقلة)، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 60.

<sup>3</sup> موفق سهام، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 14، الجزائر، 2013، ص 300.

الشكل رقم(02) مسؤولية القيادة الإستراتيجية في التوفيق بين جميع الأطراف



المصدر: مُجد موسى الزعبي، مرجع سابق، ص39.

وكما تحرص القيادة الإستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية تأخذ في حسابها التغيرات المحيطة بما يمنح المؤسسات القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية، ومجالات نموها وانتشارها<sup>1</sup>.  
أما حسب (أبو الوفا) فنكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في مايلي<sup>2</sup>:

- (1) المتابعة: متابعة التطورات التي تحدث داخل وخارج المؤسسة، مع لفت النظر لتطورات قد تكون تجاهلتها.
- (2) التقييم والتأثير: مراجعة المقترحات والقرارات والتصرفات وتقديم النصح وتحديد البدائل.
- (3) المبادرة والتجديد: رسم الخطوط العريضة لرسالة المنظمة وتحديد الخيارات الإستراتيجية.

<sup>1</sup> صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية ( دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني)، أطروحة دكتوراه، منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

<sup>2</sup> هديل كاظم سعيد، زياد علي عباس، القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية (بحث تحليلي في بعض دوائر وزارة الإسكان و الإعمار الممولة مركزيا)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد22، العدد97، 2017، ص80.

## المطلب الثاني: عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية و الفرق بينها و بين القيادة التقليدية

أولاً: عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية.

هناك العديد من العوامل التي تساعد في نجاح القيادة الإستراتيجية ومن أهمها<sup>1</sup>:

- ✓ امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بأمر المؤسسة والعاملين بها.
- ✓ التركيز على العاملين لأنه في حال غيابهم تكون القيادة محدودة جداً، فضلاً عن ضرورة إدراك القائد الإستراتيجي للطريقة التي يتبعها والسياسات التي يرسمها، لأن ذلك يحدد الطريقة التي يقود بها أتباعه.
- ✓ طاقة التمكين وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية واستعادتها في اللحظة المطلوبة كلما لزم الأمر.

- ✓ إدارة الوقت وهي: الاستخدام الأفضل للوقت، ولإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ولن يكون ذلك إلا من خلال الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة للاستفادة من الوقت بشكل أفضل في المستقبل لذلك يجب اقتصار الوقت على الأدوار القيادية دون الدخول في أدوار روتينية غير مرنة في وصف المهام القيادية.
- ✓ العقيدة الصحيحة: وهي التي تمثل المثل العليا التي يسعى القائد إلى تحقيقها والدفاع عنها.
- ✓ الفطنة وبعد النظر وقدرة القائد الإستراتيجي على اشتقاق المعاني من الموقف.
- ✓ الشجاعة وسرعة حسم المواقف الحرجة واتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة.

وللتأكد من مدى توفر عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية يجب التركيز على عاملين:

- أ- **العامل الأول** (التركيز على القائد): من خلال التعرف على نوعية القادة وسلوكياتهم واستجاباتهم الموقفية للأحداث.
- ب- **العامل الثاني**: أن التركيز على القائد وحده لا يمكن أن يعطي تفسيراً عام واضحاً لعملية القيادة لأن القيادة شيء ما أكبر من القائد.

<sup>1</sup>أسامة حسن سالم القانون، دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني، رسالة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص41.

## ثانيا: الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية.

إن الانتقال من القيادة التقليدية المبنية على القيادة المركزة على التسيير الجاري للعمليات إلى القيادة الإستراتيجية كان وليدا لعدة أسباب ونتائج، ولعل أبرزها الميزات التي جاءت بها القيادة الإستراتيجية زيادة عن القيادة التقليدية، فالدور الذي يلعبه القائد الإستراتيجي في المؤسسة لأجل تحقيق التطور دورا مهما وفعالا مقارنة بما كان سائدا سابقا، ولأجل توضيح ذلك الدور نقوم بإدراج جدول مقارنة بين كل من القيادة الإستراتيجية والتقليدية وذلك لعدة معايير:

الجدول رقم (02):المقارنة بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية

معايير التفريق	القيادة التقليدية	القيادة الإستراتيجية
المجال	تسعى القيادات هنا إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمؤسسة استنادا إلى الموازنة بين الفرص والموارد المتاحة.	تسعى القيادات الإستراتيجية إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المؤسسية المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة بتحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المؤسسة والبيئة.
التركيز	يركز على الملائمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.	يركز على جانب الملائمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المؤسسة وخارجها.
التخطيط	اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآتية فقط بالاستثناء إلى ما يمتلكه من مهارة وخبرة،فالقائد هنا يقوم بعملية التسيير الجاري على المدى القصير.	اعتماد أسلوب التحليل الإستراتيجي لتسيير المؤسسة ووضع الإستراتيجيات على المدى البعيد وهذا استنادا إلى منطق التفكير الإستراتيجي والتكامل لمواجهة الأحداث الحالية والمستقبلية.
القرارات	إتباع منهج مخطط ومحدد لما يجب عمله وفي ضوء ضوابط محددة ومقاسة سلفا بعيدا عن المخاطرة وعدم التأكد في القرارات فهنا يتعد عن المرونة والتغيير.	إتباع البديهة والحدس في إتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة خصوصا في ظل الأزمات بالإعتماد على الخبرات والمهارات التي يتمتع بها القائد مع أتباعه لخطط إستراتيجية تتميز بالمرونة أثناء التغيرات والتقلبات.
الثقافة التنظيمية	يميل إلى تبني ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة تكون ثابتة ويغلب عليها طابع الانغلاق أمام الأفكار الجديدة.	يميل إلى تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة بمعنى يقبل التجديد الذي يسمح بتطوير وتعزيز قدرة المؤسسة.
المنافسة	يميل القائد التقليدي إلى تقليد الآخرين لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.	يفضل القائد الإستراتيجي إيجاد ميزات تنافسية فريدة للمؤسسة،فهو يميل إلى تبني الإبداع والابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمة تجعل المؤسسة قائدة ضمن مجال عملها.
مرونة العمل	يميل القائد التقليدي إلى التثبيت بالقوانين المعمول بها في المؤسسة والالتزام بإتباع تعليمات وإجراءات العمل خاصة	القائد الإستراتيجي لا يتمسك كليا بإجراءات وقوانين العمل بل يميل إلى المرونة في إتباعه وفقا للظروف والتغيرات الموجودة داخل المؤسسة

بالنسبة للعاملين.	وخارجها.
القائد التقليدي يميل للتغيير الجزئي والتحسين المستمر وفي الغالب هو يرفض التغيير.	القائد الإستراتيجي يميل إلى إيجاد تغيرات جذرية وإيجاد ابتكارات جديدة قصد الانتقال من وضع حالي إلى وضع أفضل في المؤسسة.

المصدر: الويزة سعادة، مرجع سابق، ص61،60.

### المطلب الثالث: القائد الإستراتيجي.

في هذا المطلب سنخص بالذكر الفئة التي تمارس القيادة الإستراتيجية في المؤسسة ، ولكي يقوموا بمهامهم على أكمل وجه لابد أن يتصفوا بمجموعة من الخصائص ويتحملون المسؤوليات، وهذا ما سنحاول التعرض له في هذا المطلب.

#### أولاً: تعريف القائد الإستراتيجي.

القائد الإستراتيجي هو من يمتلك القدرة على توقع المستقبل والاستعداد له والنظر إلى ما وراء الموقف الحالي ، وينظر كذلك إلى مواقع النجاح في المستقبل، لذلك فهو يحتاج إلى القدرة على تعبئة الموارد والطاقة والتغيرات التي تحقق التمايز عن الآخرين ، ولقيامه بذلك فهو يحتاج لفهم الشروط التنظيمية والبيئية والاتجاهات الجديدة وضبط آلية التعامل معها، كما أن القادة الإستراتيجيين هم من يطور ويكشف الاستراتيجيات على نحو مستمر ويجعلها في إطار حالة مستمرة من الصيانة والتطبيق وإعادة التقييم والمراجعة<sup>1</sup>.

ليكون القائد الإستراتيجي حسب (Lussier&Achua) هو: ذلك الشخص المطلق للمعلومات، المواجه للصراعات والحاضن للإدارات العليا والوسطى والدنيا، المسؤولة عن الأداء الحالي للمؤسسة من خلال قراراته الفاعلة لخلق بيئة ضامنة لأداء منظمي أمثل<sup>2</sup>.

وبالمعنى الذي تحدث عنه (K ; Ohmae) في كتابه "عقل الإستراتيجي: فن الأعمال اليابانية" بأن القائد الإستراتيجي هو: القائد الذي يمتلك عقلاً إستراتيجياً<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سلمان محمد عادل سليمان المصري، دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني. رسالة الماجستير، منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص45.

<sup>2</sup> أحمد علي محمد، القيادة الإستراتيجية المحددة لفاعلية الإدارة العليا في جامعة النهدين. مجلة البحوث التربوية والنفسية ، العدد51، العراق، 2016، ص345.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، محمد عبد العال، نعيمي، المرجع سابق، ص،79.



إن القائد الإستراتيجي، من خلال الكلام أو من خلال شخصيته الجذابة، ومن خلال قدرته على الرؤية المستقبلية يستطيع أن يؤثر على سلوك وتفكير العاملين معه<sup>1</sup>. فالقائد الإستراتيجي ليس بالضرورة الكاريزمي الملهم القوي، ولكنّه قائد رشيد، يعرف كيف يقود الآخرين نحو الغاية<sup>2</sup>.

### ثانياً: خصائص القائد الإستراتيجي.

يتميز القائد الإستراتيجي عن غيره من القادة بمجموعة من الخصائص والمتمثلة في<sup>3</sup>:

- (1) قدرته على حيازة المواد النادرة أو اقتنائها: وتتمثل في حيازته للمال، ولحيازته أيضاً للمعرفة والخبرة والمعلومات المتوفرة في التنظيمي، حيث تمنح هذه العناصر نفوذاً على المدى البعيد.
- (2) المركز الوظيفي: لا شك أن المركز الوظيفي الذي يتحدد في موقع القمة الإستراتيجية يضع القائد في دائرة القيادة الإستراتيجية، حيث تنفرد المواقع العليا بسلطات وقدرة مرتبطة بالموقع الوظيفي، فضلاً عن تعامل هذا الموقع مع القرارات الإستراتيجية، التي تحتل موقعاً بين هيكل القرارات المؤسسة أشبه بمهمة القائد ودور أفراد التنظيم.
- (3) مساهمته المباشرة في تحديد الاتجاه الشمولي للمؤسسة: وتظهر هذه المساهمة من خلال القرارات التي يتخذها القائد وعلى وجه التحديد تلك القرارات التي تسمى الأنشطة الرئيسية التي ينطوي عليها تحديد مجالات البنية التنظيمية.
- (4) مصدر القوة والقدرة التي تمنحه التأثير على الغير تشير القدرة هنا إلى مشروعية التأثير المكتسبة ذاتياً وليس على أساس ما يملكه من سلطة بشكل قانوني، فإن فعل القدرة الذاتية يجعل طوعية الانقياد من قبل المرؤوسين خياراً استراتيجياً للجماعة المنقادة وليس تنفيذاً للأوامر والتعليمات ويحصل هذا الأمر عند حصول قناعة المجتمع التنظيمي بسداد رأي القائد ونزاهته.

<sup>1</sup>فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص760.

<sup>2</sup>أقضي جوهر، مرجع سابق، ص24.

<sup>3</sup>نبيل عبد شعبان اللوح، طارق مفلح جمعة أبو حجيز، القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني، دراسة مقدمة للمشاركة بالمؤتمر العلمي الثاني ضمن المحور الثاني: التميز الإداري والبيئة الإبداعية، فلسطين، 2017، ص10.

(5) إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير: سواء كان ذلك من داخل المنظمة أو من خارجها، بما يخدم يخدم تطلعات المؤسسة وخياراتها المستقبلية التي تحدث بدورها شبكة من العلاقات يسعى من خلالها القائد الإستراتيجي إلى دعم وحماية الأطراف التي تسعى لإقامتها.

(6) الخريطة العقلية المعرفية: يمثل الإدراك لدى الفرد إحدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتفسيرها وتنوعها، ويشير إلى أن البدائل التي تجتاز مراحل عملية صناعة القرار الاستراتيجي ستؤول بالنتيجة إلى شعور متخذ القرار في الإدارة العليا بأهمية البديل دون غيره، وفي السياق نفسه يلاحظ أن الإطار والخريطة العقلية لمتخذ القرار الاستراتيجي هي مصدر جميع الافتراضات المستقبلية حول مضمون معين.

إذ يشير (Stephen) ومن زاوية الخصائص الشخصية للقائد الاستراتيجي إلى مجموعة من الخصائص<sup>1</sup>:

أ- إيجاد الطريق: لأن القيادة الإستراتيجية هي التي تتعامل مع حالات ربط نظام قيمة المؤسسة مع رؤيتها ورسالتها والبيئة في إطار الخطط الإستراتيجية.

ب- الاصطفاف وهي ما يضمن إسهام كل من الهيكل التنظيمي، والأنظمة والعمليات في تحقيق الرسالة والرؤية.

ت- التمكين: والموجه نحو إثارة النوع المستتر (الكامن) والذكاء والإبداع لدى الأفراد لإنجاز الرسالة المنظمة.

وقد أوضح "Davis" أن خصائص القائد الإستراتيجي تنطوي ضمن مجموعتين<sup>2</sup>:

### (1) القدرات التنظيمية:

✓ لا بد أن تتوفر لدى القائد القدرة للتوجه الإستراتيجي: من خلال ربط الرؤى طويلة المدى بمفاهيم العمل اليومي.

✓ القدرة على ترجمة الاستراتيجية إلى أفعال: وهي تحويل الاستراتيجية إلى فعل عن طريق تحويلها إلى إجراءات عملية تشغيلية.

✓ القائد الإستراتيجي لديه القدرة على التوفيق وتنظيم القوى بين الأفراد في المؤسسة: وجوهر هذه القدرة في تشجيع الالتزام من خلال التشارك في القيم.

<sup>1</sup> أيمن جاسم مجد الطائي، مع وعد الله المعاضدي، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال (دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الافدين، المجلد33، العدد105، جامعة الموصل، العراق، 2011، ص117.

<sup>2</sup> مجد رضوان النخلة، القيادة الإستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة. رسالة الماجستير، منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص18.

✓ تتوافر لديه القدرة على تحديد نقاط التدخل الفعالة: فالفائد الإستراتيجي قادر على معرفة اللحظة الجوهرية المناسبة للتغيير الإستراتيجي في المؤسسة.

✓ لديه القدرة على تطوير القدرات الإستراتيجية: بدلا من البحث عن قدرات جديدة، إعادة تطوير القدرات والمصادر الموجودة.

## (2) القدرات الشخصية:

✓ الرغبة في التغيير: وذلك من خلال عدم الرضا والملل من الوضع الراهن أو ما يعرف بالتوتر الخلاق.

✓ القدرة على الملاحظة: من خلال فهم المعلومات واستخدامها والتعلم منها وذلك لتطبيقها وإتاحتها.

✓ القدرة على التكيف: وهي القدرة على التغير والتعلم من الخبرات والتجارب السابقة.

✓ الحكمة: هي القدرة على القيام بالفعل أو التصرف المناسب في الوقت الصحيح.

## ثالثا: مقومات القائد الإستراتيجي

تحول الإستراتيجية من نظرية إلى واقع في أي مؤسسة في هذا العصر ينبغي أن تتوفر في قائدها الإستراتيجي عدة مقومات لعل من أهمها<sup>1</sup>:

✓ القدرة على خزن المعلومات الضرورية للواقع القائم أو الوضع المتغير أو الحال غير المتوقع.

✓ قوة الربط بين الغايات والطرق والوسائل والأساليب.

✓ القدرة على الموازنة بين الأهداف المرجوة والموارد المتاحة.

✓ الدقة في التخطيط وفقا لمراحل زمنية محددة، وأهداف واضحة قابلة للقياس، ووسائل مناسبة تتسم بالواقعية.

✓ التكيف مع المتغيرات والمرونة في التنفيذ مع تقبل التحسين المستمر في الأداء والجودة.

✓ اكتساب القدرة على العمل بروح الفريق.

✓ التميز في العلاقات الإنسانية، وتفهم الآخرين، والتعامل معهم، لأن طبيعة عمل القائد الإستراتيجي تتطلب إنجاز الأعمال من خلال الآخرين.

✓ القدرة التفاوضية في بيئة تتزايد درجة التعقيد فيها.

✓ إدارة الموارد البشرية للاستفادة القصوى من طاقات العاملين.

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص19.

## المبحث الثالث: ممارسات القيادة الإستراتيجية

تلعب القيادة الإستراتيجية دوراً مؤثراً في عملية تنفيذ الإستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال القيادية  
لباحثين عدة وردت تحت تسميات مختلفة نذكر منها:

المطلب الأول: نموذج (Hagen&Hassan) و نموذج (Handscombe&Norman).

أولاً: نموذج (Hagen&Hassan).

تبلورت فكرة هذا النموذج في مقالة نشرت في مجلة (Advanced Management Journal) للباحثين  
(Hagen&Hassan) يؤكدان أن للقيادة الإستراتيجيين خمسة أدوار تتمثل بالآتي<sup>1</sup>:

- ✓ تطوير المقدر الجوهري (المقدرة المميزة).
- ✓ تطوير رأس المال البشري.
- ✓ الإستخدام الفاعل للتقانة الجديدة.
- ✓ التصرف الإستراتيجي المناسب.
- ✓ تطوير هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية جديدة تتناسب وخصوصية الموقف.

ثانياً: نموذج (Handscombe&Norman).

طرح هذا النموذج من قبل (Handscombe&Norman) عام 1989 في مؤلفيهما الموسوم القيادة الإستراتيجية  
ويقوم على أربعة أدوار للقائد الإستراتيجي وهي<sup>2</sup>:

- ✓ تنمية وخلق الإحساس داخل المؤسسة بالقصد الإستراتيجي.
- ✓ إيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التنفيذية والإدارة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> حنان عقابة، دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. رسالة ماجستير في العلوم الإجتماعية، منشورة، جامعة باتنة  
2016، ص48.

<sup>2</sup> سلمان محمد عادل سليمان المصري، مرجع سابق، ص49.

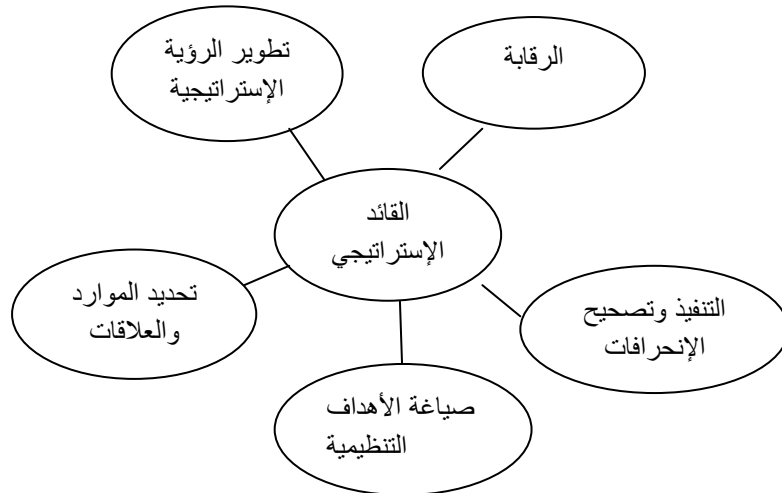
- ✓ الحرص على توافر أعلى مستويات التنافس الإستراتيجي الإداري لدى فريق القيادة.
- ✓ إقامة تحالفات إستراتيجية مع الزبائن.

### المطلب الثاني: نموذج (Mason).

وتعود فكرته إلى المقالة التي نشرها (Mason) عام 1988، تحت عنوان **تطوير التخطيط الاستراتيجي** إذ يرى أن للقائد الإستراتيجي كونه مفكراً إستراتيجياً خمسة أدوار وهي<sup>1</sup>:

- (1) **تطوير الرؤية الإستراتيجية**: وذلك عن طريق تطوير طريقة تفكير القائد الإستراتيجي المنفتحة على العالم الخارجي وتأمله في متغيرات البيئة الخارجية.
- (2) **تحديد الموارد والعلاقات**: وهي تحديد طبيعة وجودة الموارد اللازمة لإنجاز نشاطات المنظمة استناداً إلى ما جرى تحديده من رؤية ورسالة المؤسسة.
- (3) **تحديد الأهداف التنظيمية**: يهتم القائد الإستراتيجي في هذا الدور بصياغة أهداف المؤسسة بعد تحويله عوامل البيئة الخارجية (ما تفرزه من فرص وتهديدات)، وعوامل البيئة الداخلية (ما تفرزه من قوة وضعف).
- (4) **التنفيذ وتصحيح الانحرافات**: ويمثل القائد الإستراتيجي في هذا مثالا تقتدي به المستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة في سلوكياته وأفعاله التي قصدها تهيئة مستلزمات تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وأهدافها. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(03): نموذج (Mason) لأدوار القيادة الإستراتيجية



<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 196.

المصدر: فاضل حمد سلمان، طارق كاظم الناصري، ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الإستراتيجية (بحث ميداني في وزارة النفط-شركة المشاريع النفطية)، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، العراق، 2016، ص 192.

### المطلب الثالث: نموذج (Hitt and al).

طرح هذا النموذج من قبل الكاتب (Hitt and al) وتحديدًا في المؤلف الموسوم الإدارة الإستراتيجية (التنافسية والعمولة)، وتتلخص فكرة هذا النموذج في تحديده ممارسات القيادة الإستراتيجية الفاعلة، وهي<sup>1</sup>:

(1) تحديد التصور الإستراتيجي: أي تطوير رؤية إستراتيجية طويلة الأمد للقصد الإستراتيجي الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم ، فإذا ما إستطاع القائد الإستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها، فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الإستراتيجية مما يجعل من القصد الإستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع.

(2) استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها: تشير المقدرة الجوهرية أو المقدرة المميزة بشكل أساسي إلى موارد المؤسسة وقابليتها التي تعد مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها في ميدان الصناعة، وبهذا فإن حصول المؤسسة على شيء من المقدرة الجوهرية واتخاذها منها رمزاً للمنافسة يحقق التميز عن منافسيها، في حين تشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى اقتراب المقدرة الجوهرية من الميزة التنافسية كونها تعبر عن تميز المنظمة مقارنة بالمنافسين، إلا أنها تبتعد عنها في أنها تصاغ وتظهر ملامحها على مستوى المؤسسة بشكل تام لو نظر إليها بوصفها محصلة لتفاعل مواردها وقابليتها للوصول إلى حالة التميّز عن الآخرين، في حين أن المقدرة الجوهرية تصاغ وتظهر ملامحها للوظائف داخل المؤسسة منفردة.

وتشير المقدرة الجوهرية إلى البراعة في إدارة الأنظمة الفرعية للمؤسسة من خلال دمج التكنولوجيا، العمليات والموارد (البشرية، مادية)، ومعرفة في واحد أو أكثر من الأنشطة وإدارة الروابط بين تلك الأنشطة، وهي مهارات المؤسسة في إدارة

<sup>1</sup> إيثار عبد الهادي الفيحان، إحسان دهب جلاب، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون. دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة و الإقتصاد، المجلد 19، العدد 59، جامعة الإسكندرية، مصر، 2006، ص 6-7.

أنشطتها وهي موجودة في الأنشطة الوظيفية للمؤسسة مثل مهارات التصنيع، مهارات التمويل، التسويق، البحث والتطوير.<sup>2</sup>

ويعبر عنها بأنها "الموارد الفريدة ونقاط القوة التي تأخذها الإدارة بعين الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية، وقد تكون قوة عمل ماهرة ومدربة جيداً ومرنة أو مبدعة، أو شبكات توزيع قوية، أو تكنولوجيا، أو علاقات جيدة مع الزبائن". إن المقدرات قد تصبح قديمة وتؤدي إلى فقدان الميزة التنافسية إذا لم يتم تغييرها، وإذا ما حدث هذا فإن المنافسين سيطورون من مقدراتهم أكثر مما يؤدي إلى تلاشي الميزة التنافسية للمؤسسة. لذا ينبغي على القادة الاهتمام واستثمار المقدرات الجوهرية ورعايتها وتعتبر مسؤولية استثمار والحفاظ على القدرات الجوهرية من مهام الإدارة العليا.<sup>1</sup>

**(3) تطوير رأس المال البشري:** يشير رأس المال البشري إلى مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسات واتساقاً مع هذه الوجهة فإن الوجهة فإن الأفراد العاملين في المؤسسات اليوم كافة يمثلون مورداً رأسمالياً يحتاج إلى الاستثمار.<sup>2</sup> إن التدريب الفعال والبرامج التطويرية تزيد من احتمال أن يصبح القائد قائداً إستراتيجياً ناجحاً، فالبرامج أصبحت ذات أهمية كبيرة لنجاح المؤسسة لأن المعارف والمعلومات التي تتضمنها تصبح الجزء المقوم الرئيسي للحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها، بالإضافة إلى أن مثل هذه البرامج تبني المعرفة والمهارات التي تتضمن مجموعة مشتركة من القيم الجوهرية، وتقدم فحصاً نظماً للمؤسسة، لذلك فهي تعزز رؤية المؤسسة وتماسكها التنظيمي، كما أنها تساعد القائد الإستراتيجي على تطوير المهارات التي تعتبر حاسمة وحيوية لتكملة المهام الأخرى الملازمة للقيادة الإستراتيجية الفاعلة، ويتضح مما سبق أن تطوير رأس المال البشري يعد من أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق القيادة الإستراتيجية لمواكبة التطورات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم، فالعنصر البشري هو العنصر الوحيد القادر على تحقيق التفوق والتميز للمؤسسات.<sup>3</sup>

**(4) المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة:** تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة من الأيدولوجيات، الرموز، والقيم المشتركة التي تشترك بها المؤسسة بأكملها وتؤثر على طريقة عملها، فالقادة الإستراتيجيون يلعبون دوراً رئيساً في تطوير وتعزيز ثقافة المؤسسة، وقد يستخدم القائد الإستراتيجي نظام المكافآت، الرموز، والهيكلة التنظيمي من بين الوسائل الأخرى

<sup>2</sup> ضرغام حسن عبد، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال (دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 39، الكوفة، 2016، ص 322.

<sup>1</sup> جواد محسن راضي، المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة. دراسة اختيارية لأراء عينة من المديرين في معمل الألبسة الرجالية، جامعة القاديسية، منشورة، العراق، 2009، ص 5.

<sup>2</sup> إيفار عبد الهادي الفيحان، مرجع سابق، ص 7.

<sup>3</sup> فاضل حمد سلمان، مرجع سابق، ص 198.

لتشكيل ثقافة المؤسسة المرغوبة، إن الثقافة تشجع على متابعة الفرص الريادية، وعلى وجه الخصوص في المؤسسات الكبيرة إذ تعد الثقافة الريادية المصدر الأساس للنمو والإبداع فالمنظمات التي تشجع الثقافة الريادية تسمح للعاملين فيها بالعمل بحرية واستقلالية وإدارة الذات كما أنها في الوقت نفسه تشجع على دعم الأفكار الجديدة وغير المألوفة (الإبداعية)، علاوة على تشجيعها على اتخاذ الأعمال والإجراءات التي تحقق لها التفوق على المنافسين<sup>1</sup>. فالقائد الإستراتيجي يعرف كيف يصيغ القيم المشتركة للمؤسسة والرموز التي تسمح للمؤسسة بأن تكون أكثر تنافسية. كما أن القائد الإستراتيجي يتولى إعداد الخطط الإستراتيجية طويلة المدى ولا يمكن نجاح تطبيق هذه الخطة إلا في وجود ثقافة تنظيمية جيدة تدعمها<sup>2</sup>.

(5) **التأكيد على الممارسات الأخلاقية:** وتشير الأخلاق إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمؤسسة من جهة ثانية، فضلا عن المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المؤسسة والجهات الخارجية ذات العلاقة وفي السياق نفسه فقد عدها (Procter) المبادئ السامية التي يؤدي توافرها إلى عدم إثارة الأسئلة المربية بشأن استخدام النشاطات التسويقية، وعلى الرغم من ذلك يشير البعض إلى التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجوانب الأخلاقية للعمل على عكس من المؤسسات الكبيرة. إن المدرين على الأغلب يتعاملون مع القيم الأخلاقية في قراراتهم عندما يكون هناك دستور أخلاقي صريح في المؤسسة وهذا الدستور يطبق في العمل من خلال تدريبات أخلاقية مكثفة وتوقع سلوك أخلاقي من قبل أصحاب المصالح وعلى المؤسسة أن توظف قادة استراتيجيين ملتزمين بالأخلاق ممن يمتلكون ممارسات أخلاقية كجزء من التوجه الإستراتيجي في المؤسسة<sup>3</sup>.

(6) **إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية:** ويقصد بالرقابة التنظيمية تلك الإجراءات التي يعتمد عليها المديرون بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها، وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية، وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين هما: الرقابة المالية والتي تركز على المخرجات المالية قصيرة الأجل لذا فإن التركيز على الرقابة المالية غالبا ما ينتج عنه قرارات إدارية قصيرة الأمد ومتجنبة للمخاطرة لأن المخرجات المالية قد تتأثر بأحداث خارج سيطرة المدير المباشرة. وعكس الرقابة الإستراتيجية فهي تركز على محتوى النشاطات الإستراتيجية يدل من مخرجاتها وبعض النشاطات الإستراتيجية، فالرقابة الإستراتيجية تشجع مديرا المستوى الأدنى على صنع القرارات التي تحتوي على مستوى مقبول من المخاطرة لأن المخرجات تكون مشتركة بين

<sup>1</sup> أثير عبد الأمير حسوني، مرجع سابق، ص212.

<sup>2</sup> Natalie Slawinski ;Strategic Leadership ;The University of Western Ontario;vol11;Iss45;2007;p298

<sup>3</sup> إيفار عبد الهادي الفيحان، مرجع سابق، ص8.



المديرين على مستوى الأعمال و المديرين على مستوى المؤسسة الذين يقدمون العمل. والقائد الإستراتيجي الفاعل هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق القصد الإستراتيجي الخاص بالمؤسسة<sup>3</sup>.

## خلاصة الفصل الثاني

و تأسيسا على ما سبق، يمكن القول بأن للقيادة الاستراتيجية أبعاد متنوعة و متكاملة فيما بينها، فمن خلال التحفيز و صياغة الرؤية و الأهداف الإستراتيجية، تسعى الى إحداث تغيير ينقل بالمؤسسة من وضع إلى وضع أفضل وصولا الى تلك الرؤية الطموحة، وفق أسس علمية و خطوات إجرائية، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية و التعامل معها بحكمة، و توجيه سلوك الأفراد و الجماعات في ضوء منظومة قيمية و أخلاقية، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة على نحو أكثر كفاءة و فاعلية.

<sup>3</sup> محمد حسين العيسوي وآخرون، مرجع السابق، ص 611.

## تمهيد

التوجه الإستراتيجي مفهوم واسع الاستخدام في مجال بحوث الإدارة الإستراتيجية، حيث يعد واحد من المداخل التي تعتمد إدارة المؤسسة لتحقيق تفاعل متبادل بين المؤسسة وبيئتها، ويعتمد نجاح المؤسسة وبقاؤها في الأمد البعيد على ما يتخذه المدراء في الإدارة العليا من اختيارات استراتيجية، فهو يعبر عن الالتزام باستعدادات تنظيمية مهيأة نحو استثمار فرص البيئة الخارجية ومواجهة ما تفرزه من تهديدات.

وسوف نتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث تم تقسيمهم على الشكل الآتي:

**المبحث الأول:** مفاهيم عامة حول التوجه الاستراتيجي.

**المبحث الثاني:** نماذج و أبعاد التوجه الإستراتيجي ونتائجه.

**المبحث الثالث:** دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحديد التوجه الإستراتيجي.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التوجه الاستراتيجي.

عادة ما تبدأ عمليات الإدارة الإستراتيجية بتحديد توجهها الاستراتيجي؛ فهو فلسفة المؤسسات إذ تمثل طموحاتهم للوصول إلى أعلى أداء وكيف يمكن أن تؤدي وظائفها مع مجموعة من القيم والمعتقدات. و للوصول إلى المفهوم الدقيق للتوجه الإستراتيجي للمؤسسة، لذا سيتم دراسة تعريفات لمختلف الباحثين في المجال، ويتم أيضا التعرف على مظاهره.

## المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي و أهميته.

## أولا: مفهوم التوجه الاستراتيجي.

يشكل التوجه الإستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في تحديد المستقبل الأساسي للمؤسسة أهم الغايات العريضة والأهداف المحددة التي تسعى إلى تحقيقها، إذ يمارس التوجه الإستراتيجي دور مهم في مساعدة المؤسسة على فهم طبيعة المكونات التي تمتلكها في بيئتها الداخلية وكذلك فهم البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها.

وإختلفت تعاريف التوجه الإستراتيجي من باحث إلى آخر، فقد عرفه (Shunnaq&Reid) على أنه "الإطار الذي يوفر للمؤسسة الحماية لاستثمار مواردها، فضلا عن إيجاد رؤية مناسبة للمديرين تحقق لهم المرونة في التكيف مع متغيرات البيئة ومواجهتها"<sup>1</sup>. ويشير (Nasir) "أنه مجموعة من الأنشطة الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة لغرض تحقيق الأداء المتفوق للمؤسسة أو توجه الإستراتيجية التي تنفذها المؤسسة لإنشاء السلوكيات الصحيحة والأداء المستمر"<sup>2</sup>، ويعتقد (Ejdus) "أنه مجموعة متجذرة في القيم والمعتقدات التي تدعم الإستراتيجية والجهود المبذولة لكسب الميزة التنافسية"<sup>3</sup> بينما أشار (Giter et al): "إن التوجه الإستراتيجي هو مجموعة للإستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمؤسسة نحو وضع رسالتها (من نحن) بحيث تمدها بالرؤية للمستقبل ماذا سنكون نحن"<sup>4</sup>.

وينظر للتوجه الإستراتيجي أنه عبارة الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية، وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحيط

<sup>1</sup> إيمان عبد الله محمد أحمد، دور التوجه الإستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية (دراسة استطلاعية لأراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل)، مجلة دورية نصف سنوية صادرة عن كلية الإدارة و الاقتصاد، المجلد 7، العدد 14، 2015، ص 144.

<sup>2</sup> علي موات صيهد السوداني، تأثير التوجه الإستراتيجي في أداء المصارف العراقية الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 23، العدد 101، العراق، 2017، ص 153.

<sup>3</sup> مرجع السابق، ص 153

<sup>4</sup> علاء أحمد حسن، مدى توافق المسؤولية الإجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي (دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء ونبوي للصناعات الدوائية)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، جامعة الموصل، 2012، ص 18.

بعملها(الدهدار)<sup>1</sup>. وغالبا ما يعد مفهوم التوجه الإستراتيجي حجر الأساس الذي يقوم عليه الأداء المتميز، وأن التوجه الإستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري المؤسسات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردود أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية.(Hitt et al)<sup>2</sup>. ويرى الباحثان (Doyle &Hooley) التوجه الإستراتيجي من زاوية مختلفة، حيث يمكن للظاهرة أن تأخذ كيفيتين: توجه نحو الربح على المدى القصير من جهة، وتوجه نحو حصة السوق على المدى الطويل من جهة أخرى؛ ففي الحقيقة التوجه الإستراتيجي موجه نحو المدى الطويل<sup>3</sup>.

ومما سبق فالتوجه الإستراتيجي هو الإطار العام أو الرؤية العامة التي تحدد اتجاه خط السير أو التحرك للمؤسسة لكي تحقق رسالتها وأهدافها، ويتضح من ذلك أن التوجه الإستراتيجي هي التوجه العام الذي تختاره المؤسسة للتحرك على أساسه من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الخارجية التي تنشط بها وكذلك مواردها المتاحة أي التقيد بالإمكانات المتوفرة لديها.

#### ثانياً: أهمية التوجه الإستراتيجي.

تطرق العديد من الباحثين لأهمية التوجه الإستراتيجي على فاعلية المؤسسة في تحسين موقفها التنافسي وأرباحها في الأجل الطويل، حيث تتبلور أهمية التوجه الإستراتيجي من خلال مجموعة من المنافع<sup>4</sup>:

- ✓ التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل.
- ✓ جعل المديرين بصفة دائمة أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها.
- ✓ تجديد توجهات المستقبل إلى أين تتوجه المؤسسة.
- ✓ تنمية عادات التفكير في المستقبل.
- ✓ توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل.
- ✓ توحيد وتآلف جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة.

<sup>1</sup> مروان حمودة الدهدار، العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية (دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص50.

<sup>2</sup> محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية. رسالة ماجستير، منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص15.

<sup>3</sup> يزغش كميليا، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2008، ص51.

<sup>4</sup> عبد الرحمان طاهر شنبتر، قياس تأثير التوجه الإستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي (بحث تطبيقي في شركة زين العراق للاتصالات)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد8، العدد15، العراق، 2016، ص292.

✓ مشاركة العاملين تساهم في تكوين الإستراتيجية وتحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط إستراتيجي وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.

✓ الحد من مقاومة التغيير: فالمشاركة تعني تحقيق الفهم و الاقتناع، كما يعني توليد الالتزام الأخلاقي والتعمد بالتنفيذ، الأمر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات التغيير التي قد تنشأ عن استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني استراتيجيات محددة.

كما ينوه (الكرخي) إلى أهمية التوجه الإستراتيجي في صياغة وتطوير رسالة المؤسسة و أهدافها، وتوجيه مسار عمل المؤسسة وتحديد وصياغة الغايات وأهدافها الإستراتيجية ، وتوفير متطلبات تحسين الأداء، وتحقيق نمو وتقديم المؤسسة والتأكد من توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة وتدعيم موقفها التنافسي<sup>1</sup>

ويشير (Lau et al) إلى أن هناك أمور زادت من أهمية التوجه الإستراتيجي ودفعت الدراسات والبحوث الحديثة إلى دراسة ماهي التوجهات الإستراتيجية، ومن بين هذه الأمور ما يلي<sup>2</sup>:

✓ التوجه الإستراتيجي يستند على فهم وإدراك وتفسير البيئة الخارجية والموارد الداخلية؛ إذ أنه يمثل أولوية تخصيص الموارد لتنمية ثروة المساهمين في المؤسسة على المدى الطويل وباعتباره الهدف النهائي.

✓ تطور التوجه في الفكر الإستراتيجي؛ إذ شمل الاستثمارات المختلفة، توزيع الموارد المالية وكذلك رأس المال الفكري.

✓ كما أن التوجه الإستراتيجي يمثل كيف ترغب المؤسسة وبقوة المنافسة في السوق، وبالتالي كيفية الاستعداد لاكتشاف وتطوير الكفاءات، المنتجات والأسواق.

✓ التوجهات الإستراتيجية المختلفة تشمل الاستثمارات في الوقت المناسب، الموارد المالية ورأس المال البشري. على أساس هذا التوجه الإدارة العليا تنظم وتفسر المعلومات المتعلقة بالبيئة ومستوى الموارد الضرورية التي يجب أن تمتلكها المؤسسة.

<sup>1</sup> خالد خلف سالم الزريقات، أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الإجتماعية (دراسة تطبيقية في المصارف التجارية التجارية الأردنية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الحادي والثلاثون، العراق، 2012، ص ص 293-294.

<sup>2</sup> مقراش فوزية، أثر الإدارة بالكفاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية) ، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص ص 77-78.

المطلب الثاني: فوائد التوجه الاستراتيجي و معايير تقييمه.

أولاً: فوائد التوجه الاستراتيجي.

إن للتوجه الاستراتيجي فوائد عدة نذكر أهمها في ما يلي<sup>1</sup>:

- 1) يساعد التوجه الاستراتيجي على التركيز الواضح في الأمور و المسائل الهامة استراتيجياً، كما يساهم في معالجة القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمات.
- 2) يساعد المديرين على بلورة رؤية و تفكير إستراتيجي طويل المدى، و جعلهم أكثر استجابة و وعياً بظروف البيئة و تغيراتها وبصفة دائمة.
- 3) تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة و أثرها على أداء إدارة المنظمات.
- 4) إعداد و تنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المنظمة.
- 5) التميز في الأداء المالي و تطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الآجال الطويل.
- 6) تحديد توجهات المستقبل إلى أين تتوجه المنظمة، و تنمية عادات التفكير في المستقبل.
- 7) توضيح الأهداف و التوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.
- 8) توحيد و دمج جميع الجهود نحو الأهداف و غايات واحدة.

ثانياً: معايير تقييم التوجه الاستراتيجي.

تكمن المعايير الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم التوجه الاستراتيجي الذي تعتمد عليه المنظمة في<sup>2</sup>:

- 1) مدى ملائمة التوجه الاستراتيجي للظروف التي تعمل بها المنظمة و كيفية التعامل و التكيف مع التوجهات و التوقعات المستقبلية.
- 2) أن يكون التوجه الاستراتيجي مقبولاً لمختلف فئات العاملين وأن يؤدي إلى أقل مخاطرة ممكنة و أكبر عوائد متاحة.
- 3) أن يكون التوجه الاستراتيجي ممكننا أي لدى المنظمة المقدر على ممارسة الاستراتيجية و تنفيذها و توفير الموارد و الامكانيات اللازمة لها.
- 4) تطابق التوجه الاستراتيجي رسالة المنظمة وبيئتها الداخلية و ثقافتها و مواردها.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 65.

<sup>2</sup> المحمدي سعد علي الريحان، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيرهما في تحقيق فعالية المؤسسة الصناعية. أطروحة دكتوراه، منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2011، ص 66.

(5) توافق التوجه الاستراتيجي مع البيئة الخارجية و متغيراتها و الفرص المتاحة فيها.

### المطلب الثالث: مظاهر التوجه الإستراتيجي.

يقود التفكير والتأمل بما هو مثير من إسهامات فكرية أساسا لتصور التوجه الإستراتيجي، وكمسارات يرتكز عليها تصميم الحركة الإستراتيجية للمؤسسة حاضرا ومستقبلا، وتتألف هذه المظاهر مما يأتي<sup>1</sup>:

أولا: فلسفة إدارة المؤسسة: استطاع (Perlmutter) تبني ثلاثة نماذج فلسفية، تحدد بشكل دقيق مسار الإدارة في صياغة استراتيجية المؤسسة وسياساتها وهي:

(1) فلسفة ترتبط بالجانب المعرفي: ويكون اهتمام الإدارة منطلقا من معايير المؤسسات الأم، وتتخذ القرارات وفق تلك المعايير مع تجاهل الاختلافات والفوارق البيئة، ويواجه تطبيق هذه الفلسفة صعوبة كبيرة عندما تكون تلك الاختلافات كبيرة وجوهرية.

(2) فلسفة ترتبط بالجانب السياسي: وتوجه هذه الفلسفة في اتجاه آخر حيث أن المؤسسات الرئيسية متعددة الجنسيات لا تتكيف ذاتيا مع الاختلافات في أنواع البيئة، وقد تستطيع وحداتها الفرعية تحقيق تكيف تام، مما يساعد على بلوغ التطابق و الإنسجام مع السلوك المحلي.

(3) فلسفة ترتبط بالموقع الجغرافي: وتعني هذه الفلسفة بالعلم كله ويساعد هذا الأمر المديرين على وضع أهداف دولية شاملة، وتستفيد المؤسسات من تبادل الأفراد، المنتجات، الأموال، والتكنولوجيا من أجل تعظيم الأرباح.

ثانيا: التوجه المنظمي: هو توجه مرتبط بتحليل البيئة وتكوين الإستراتيجية مستفيد من إدراك مدخل حل مشكلات إستراتيجية، وهناك من أشار بضرورة إنشاء توجه إستراتيجي يأتي كترجمة للتصور الإستراتيجي وينعكس في رسالة المؤسسة وغاياتها، وعدّها إحدى مستلزمات القيام بالرقابة الإستراتيجية على الوجه الصحيح. كما يعتمد إنشاء هذا التوجه على نتائج التحليل البيئي ويؤثر في صياغة الإستراتيجية.

وضمن إطار بيان دور الإدارة العليا في توجه المؤسسة، وتصميمها وفعاليتها، بحيث احتوى توجه الإدارة الإستراتيجية وجهين متكاملين ، اختص الأول بتعريف الرسالة والأهداف الرسمية، واهتم الثاني بانتقاء غايات العمليات والاستراتيجيات التنافسية، وليكون هذا التوجه سليما لا بد من وعي فريق الإدارة العليا بمكونات البيئة الداخلية (جوانب

<sup>1</sup>نعمه عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2010، ص 83-84.

القوة والضعف، والكفاءة التمييزية، وأسلوب القائد والأداء الماضي) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات، واللائحة والموارد المتاحة)، وكما يمتلك التوجه تأثيرا مباشرا في تصميم المؤسسة وغير مباشر في مستوى نتائج فاعليتها.

**ثالثا: مهام الإستراتيجية وعناصرها:** إذ يمكن فهم التوجه الاستراتيجي من خلال المهام الاستراتيجية أدناه :

- (1) تكوين رسالة المؤسسة، تشمل قوائم واسعة تحوي الغرض، الفلسفة، والغايات.
- (2) تطوير الملف الذاتي للمؤسسة الذي يعكس ظروفها الداخلية و استعداداتها.
- (3) تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة، وتضم نوعين من العوامل هما: عوامل المنافسة وعوامل المحيط العام.
- (4) تحليل خيارات المؤسسة بمقابلة مواردها مع بيئتها الخارجية.
- (5) تحديد أكثر الخيارات تفضيلا عن طريق تقييم كل خيار في ضوء رسالة المنظمة.
- (6) انتقاء الأهداف بعيدة الأمد والاستراتيجيات الشاملة التي تساعد في بلوغ خيارات مفضلة.
- (7) تطوير الأهداف التشغيلية والاستراتيجيات قريبة الأمد بما يتناسب مع ما تم انتقاؤه من أهداف واستراتيجيات بعيدة الأمد.
- (8) تنفيذ الاختيارات الاستراتيجية عن طريق موازنة تخصيص الموارد ، والتي من خلالها يتم مقابلة المهام، الموارد البشرية، التراكيب المنظمة، التكنولوجيا، ونظم المكافأة الواجب تأكيدها.
- (9) تقييم نجاح العملية الاستراتيجية كمدخلات لاتخاذ قرار المستقبل.

**ثالثا: حركية الاستراتيجية:** إذ يستقر التوجه الإستراتيجي عبر الاستعانة بتفكير المدربين وتوظيف قدراتهم لفهم حركية المؤسسات و أثرها في عملية تصميم استراتيجياتها، وهناك من ربط الحركية بالتوجه نحو التغيير الإستراتيجي سواء كان ذلك مستمرا، أو ذرائعيا، أو خياليا، أو عالميا، وتبنى الحركية على أساس تقييم التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، ويتجلى دور التوجه الإستراتيجي كواصف للحركية في تقليل هامش الخطأ في الحكم ونفقات التغيير و صعوباته، وتحقيق توازن بين الإنفاق والصعوبات النفسية، وتحقيق التكيف الإستراتيجي استجابة لمظاهر زيادة التعقيد البيئي.

**رابعا: مدخل الاختبار:** ويرتكز هذا المدخل على وصف القدرة الاستراتيجية بترجيح التوجه الاستراتيجي في الإجابة عن تساؤلين هما: ماهي الأعمال التي ينبغي أن تكون المؤسسة فيها؟ وماهو مدخل الأعمال التي ستتحده؟ ويعد الجواب عليهما أساس تلك القدرة في المؤسسة والتي تنصرف إلى اختيار للتحليلات، الخطط، القرارات، والتصرفات المحددة للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، ومن ثم تقود إلى بلوغ غاياتها الاستراتيجية.



خامساً: المجالات المنظمية: يمكن ربط التوجه الإستراتيجي بفكرة المجالات التي ينبغي أن تفكر إدارة المؤسسة بها عند تأسيس غاياتها وأهدافها، والمتمثلة بمجالات الربحية (صافي الربح)، والكفاءة (أدنى تكلفة مثلاً)، والنمو (زيادة إجمالي الموجودات والمبيعات)، وثروة المالكين (تقسيم الأرباح، وارتفاع قيمة السهم)، واستخدام الموارد (العائد على الاستثمار، السمعة، ومراعاة الإدارة العليا للمؤسسة)، ومساهمات الموارد البشرية (السلامة والأمان والأجر)، والمساهمة في خدمة المجتمع (تسديد الضرائب، المشاركة في الأعمال الخيرية، وتزويدهم بالمنتجات والخدمات التي تظهر الحاجة لها، الحصة السوقية، وقيادة التكنولوجيا، والبقاء)<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: نماذج و أبعاد التوجه الإستراتيجي ونتائجه.

سنتناول في هذا المبحث كل من نماذج التوجه الاستراتيجي وأبعادها، وكذا نتائجه.

#### المطلب الأول: نماذج التوجه الإستراتيجي.

تعددت وتباينت أنماط التوجهات الإستراتيجية وإختلفت وجهات النظر من باحث لآخر، بحيث تم تصنيفها حسب أشهر الباحثين وهم على التوالي: نموذج Morgan، نموذج Miles and Snow، نموذج Venkatraman.

#### أولاً: نموذج Morgan للتوجهات الإستراتيجية.

حدد (Morgan) ستة أنماط للتوجه الإستراتيجي والتي يمكن للمؤسسة تبنيها ، وهي<sup>2</sup>:

- 1) التوجه الإستراتيجي العدائي: ويرتبط بتباطئ المؤسسات في التكيف مع البيئة المحيطة بهم، وقدرة وسرعة المؤسسة في تنمية الموارد بسرعة أكبر من المنافسين.
- 2) التوجه الإستراتيجي التحليلي: ويعكس قدرة المؤسسة في بناء المعرفة والتعلم التنظيمي.
- 3) التوجه الإستراتيجي الدفاعي: وهي السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التنافسي للمؤسسة.
- 4) التوجه الإستراتيجي المستقبلي: وهي مستوى جاهزية وإستعداد المؤسسة لمواجهة الظروف البيئية القادمة .
- 5) التوجه الإستراتيجي الإستباقي: وهو السلوك الفعال للمؤسسة والمكون الرئيس للابتكار والتجديد؛ وهو المبادرات المتبناة من قبل المؤسسة.
- 6) الخطورة: وتعرف بأنها معدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المؤسسة بسبب قيامها بسلوك معين.

<sup>1</sup> نوال شين ، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال (دراسة حالة: شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية-الجزائر)، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص53.

<sup>2</sup> نهي أحمد أبو طه، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي (دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية)، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص15-16.

## ثانيا: نموذج Miles and Snow للتوجهات الإستراتيجية.

تناول الباحثان أربعة أنواع للتوجه الإستراتيجي وهي كالتالي<sup>1</sup>:

(1) **التوجه الاستكشافي** : (المنقب) وتعد المؤسسات ذات التوجه الاستكشافي من أكثر المؤسسات عدوانية أو مغامرة، بأنها تقوم بتطوير أسواق جديدة، وغالبا ما تطرح في السوق منتجات وخدمات جديدة، ولهذا تمتاز هذه المؤسسات بأنها فعالة وذات توجه نحو النمو .

ومع استخدام هذا التوجه تقوم المؤسسة بتبني أحدث التقنيات المتطورة ، وتستخدمها حتى تفي بحاجاتها التشغيلية، لذلك فهي تعد من أكثر المؤسسات مغامرة في تبني الابتكارات ضمن العمل، وتعد المؤسسات المستكشفة غير مركزية ، وهذا يسهل من تنفيذ ابتكارات جديدة عندما تتبع المؤسسة النمط الاستكشافي، وبالاستمرار في التأقلم مع بيئتها الخارجية فإنه من المتوقع أن تدي هذه المؤسسة أداء أفضل .

(2) **التوجه التحليلي** : المؤسسة التحليلية أقل عدوانية من مؤسسات الاستكشافية ، وذلك بفضل تكريس انتباهها للأبحاث والتحليل قبل اتخاذها أي عمل أو قرار، وخاصة بالنسبة للدخول إلى أسواق جديدة وطرح منتجات وخدمات جديدة، كما أنها تقوم لإجراء تحاليل حذرة لهذه الفرص، وتعمل بجد للحفاظ على الأسواق الحالية والمنتجات والخدمات، إضافة إلى تبنيها جوهر تكنولوجياي مزدوج قادر على خدمة حقول ثابتة ومتغيرة، ولهذا السبب تتمتع مؤسسات التحليل بفعالية تقنية معتدلة ولكنها بالمقابل تميل إلى أن تكون عدوانية بشكل أكثر قليلا من المؤسسات الاستباقية عند تبني التكنولوجيا، ويجدر الإشارة إلى أن المؤسسة في هذا النمط تكون أكثر رسمية ومركزية من المؤسسات الاستكشافية.

(3) **التوجه الدفاعي**: المؤسسة الدفاعية هي أقل المؤسسات عدوانية بين الأنواع الاستراتيجية الرئيسية، خاصة من ناحية النمو والتوسع، فالمؤسسات الدفاعية هي الأكثر اهتماما بالمحافظة على الأسواق الحالية وحماية هذه الأسواق من التهديدات التنافسية ، كما أنها تميل إلى التركيز على الأسواق الضيقة والمستقرة، بحيث من النادر أن تطرح منتجات أو خدمات جديدة، والنمو فيها يتم بحذر شديد ويتحقق عادة من خلال الاختراق الحالي للسوق بدلا من التوسع، وأكثر ما تهتم به المؤسسات الدفاعية هو التكلفة ، بدلا من تبني تقنيات حديثة ، وهذا النوع من الاستراتيجية يعمل على التحسين والتطوير النموذجي للتقنيات الحالية ، وهي رسمية بشكل كبير، وتقوم بالتركيز على التخطيط والأبحاث في المشاكل الداخلية بدلا من صرف الانتباه إلى البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> محمد كايد محمد المجالي، المرجع السابق، ص-ص 17-18.

4) **التوجه الاستجابي** : المؤسسات الاستجابية هي النوع الوحيد في نظرية ( Miles & Snow ) التي لا تتبع نمطا ثابتا في السلوك التأقلمي في حالة الأنواع الثلاثة سابقة الذكر، فبغض النظر عن عدوانية التسويق والابتكارات التي تنتجها إلا أن المؤسسات التفاعلية تخلو من آليات استجابة مستدامة في التعامل مع بيئتها، و في بعض الحالات قد تكون المؤسسة الاستجابية عدوانية جدا، وفي حالات أخرى قد خاملة ، كما أنها تفتقد إلى الاستمرارية.

ثالثا: نموذج Venkatraman للتوجهات الإستراتيجية.

قدم (Venkatraman) ستة توجهات رئيسية لتطوير مفهوم التوجه الإستراتيجي وهي<sup>1</sup>:

1) **التوجه العدواني**: هو توجه إستراتيجي تستخدمه المؤسسة للحصول على أرباح وكسب حصة سوقية أكبر، ويشير التوجه العدواني إلى الموقف الذي تتخذه المؤسسة بخصوص الموارد، ومن أجل الحصول على مركز سوقي مفضل وبسرعة تفوق منافسيها، إذ يهدف التوجه إلى تنمية الموارد بسرعة، ولتحقيق هذه الأهداف لا بد القيام بتطوير السوق والاستثمارات لتحسين الحصة والسوقية أما المركز التنافسي فيكون من خلال ابتكارات المنتج وذلك من خلال إجراء تغييرات في بيئة المؤسسة، وهناك من الباحثين من أشار إلى المؤسسة المرتكزة على الموارد، وكيفية كسب المنظمة للأفضلية التنافسية من خلال الاستحواذ، الاندماج مع مؤسسات أخرى أو التنوع والتميز على منافسيها، وفي هذا النوع فإنه ليس من الضروري والمهم أن تكون العلاقة مع الموردين طويلة الأجل، وذلك بسبب التغييرات الحاصلة في البيئة التي تختارها المؤسسات العدوانية، حتى تتمكن المنظمة من التغلب على منافسيها، ومن المحتمل أن تكون التجديدات الجذرية نادرة في المنتجات التي ينتجها هذا النوع من التوجه وذلك بسبب الرغبة بزيادة الحصة السوقية من خلال هذا التوجه.

2) **الاتجاه التحليلي**: ويشير التوجه التحليلي إلى القدرات على حل المشاكل واتخاذ القرارات من قبل المؤسسة وعلى جميع المستويات، بمعنى أن المؤسسة التحليلية هنا لا تشير إلى مكانها بين المؤسسة الاستكشافية و الاستباقية، وإنما تشير إلى ميول المؤسسة في البحث عن مفهوم جديد كامل الأهمية لاتخاذ أي قرار؛ إن التوجه التحليلي حذر في ممارسته وذكي في الطريقة التي تستخدمها المؤسسة في قرارات أعمالها، والتي تؤدي إلى أداء عالي الاستقرار، وبالتالي سيؤدي التوجه التحليلي إلى تطوير علاقات مع الموردين طويلة الأجل، وبسبب طبيعة البعد التحليلي فإن اتخاذ القرارات هو أمر روتيني من أجل الحصول على أفضل النتائج، وقوة هذا التوجه تكمن في اظهاره على أنه أكثر توازنا

<sup>1</sup> نوال شين، المرجع السابق، ص 56-57.

من التوجهات الفعالة و الإستباقية والتي تمكنه من تطوير ابتكارات وتحديدات جذرية عند الحاجة إليها، ومن المحتمل أن يقوم موردوهم بتقديم المساعدة لتطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

**(3) الاتجاه المستقبلي:** يعمل هذا التوجه على مركز المؤسسة طويل الأجل بدلا من الفعالية قصيرة الأجل، وبعبارة أخرى كل ما هو مؤثر وكفاء على المدى البعيد، القيام بشراء معدات جديدة بمعايير العائد على الاستثمار وذلك مقابل زيادة فورية في الأداء الحالي، إن ما يميز التوجه المستقبلي هو أن العمود الفقري لاتخاذ القرار يكمن في طول المدة أو الإستراتيجية طويلة الأجل، كما أن التوجه المستقبلي كتوجه استراتيجي سوف يقدم مؤسسة ذات نظرة بعيدة الأجل أو مستقبلية وسوف تكون ترتيبات الموردين لدى المؤسسة ذات أجل بعيد مع وجود خيار تغيير عدد من مورديها بنسب قليلة إذا كان ذلك ضروريا.

**(4) التوجه الإستباقي:** في هذا النوع تقوم المؤسسات بالجمع بين التوجهات العدوانية والتحليلية معا، فهي عدوانية في طرح منتجات جديدة للسوق، وتقوم بتحليل نتائج كل فرصة قبل تطويرها، وهذا يتضمن بأن التوجه الإستراتيجي مطلوب حتى تكون هنالك قوة في المؤسسة حتى تستوعب الحاجات السوقية، وفي التوجه الإستباقي يهتم المؤسسة الإستباقية إستراتيجيا أنها تسير الأمام بمشاريع جديدة، وأنها تريد أن تكون المؤسسة الأولى في السوق، وأما بالنسبة لعلاقة المؤسسة بالموردين في هذا التوجه فإنها تكون على أساس قصير الأجل وذلك بسبب التغيرات السوقية. وفي المنظمة الإستباقية يكون التوجه السوقي متطورا جدا حتى يمكنها من البقاء قريبة من الزبائن والسير قدما وبسرعة نحو منتجات ابتكارية.

**(5) المخاطرة:** تعكس المخاطرة أو المجازفة ميول المؤسسة لمواجهة الخطر في توزيع مخصصات الموارد، واختياراتها للأسواق و المنتجات، يبحث هذا التوجه بمستوى الخطر المترتب من قرارات عديدة، فعلى سبيل المثال: هناك دافع لمؤسسة في أن تكون الأولى بالسوق عندما يكون ذلك ممكنا، بينما مؤسسة أخرى تنتظر تكنولوجيا معتمدة حتى تتبناها، كل واحدة من هاتين المنظمتين تواجه مستوى معين من المخاطرة تستطيع قبولها.

**(6) الاتجاه الدفاعي:** غالبا ما ينظر إليه على أنه الاتجاه المضاد العدوانية وهنا تركز المؤسسة حماية نفسها من المنافسة، ويتم هذا بحماية والحفاظ على قوتها الداخلية، أو تحسين كفاءاتها الداخلية، كما قد تلجأ أيضا إلى تحسين علاقاتها بالموردين والعملاء، وتحسين قدرتها على التفاوض معهم، ويرى (Choy) أنه يشير للسلوك الدفاعي للمؤسسة والتركيز على الإنتاجية والكفاءة وتخفيض تكاليف العمليات، إن المؤسسات الدفاعية تركز على مجالات المنتج والسوق في حيز ضيق والمتميز بالاستقرار النسبي، وتميل للدفاع عن منتجاتها وأسواقها والتكنولوجيا بدلا من تطوير منتجات وأسواق جديدة، فهذا المجال يحفظ للمؤسسة شهرتها، كما يضمن لها التركيز على كفاءة الإنتاج من

حيث التكلفة، بالرغم من استبعادها للاستفادة من الفرص والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، وفي الوقت ذاته فهذا يقلل من تكييفها لقدراتها<sup>1</sup>.

ومما سبق يتضح أنه لا توجد إختلافات فيما بين نماذج التوجه الإستراتيجي: نموذج Morgan ونموذج Miles&Snow ونموذج Venkatraman فهم متشابهون نوعاً ما، بحيث درس كل منهم الإتجاهات سابقة الذكر وحتى ولو إختلفت التسميات فهي تشمل نفس المضمون، أما الإختلاف بينهم فيمكن في أن نموذج Venkatraman ونموذج Morgan قد أضافا الإتجاه المستقبلي والخطورة أو المخاطرة، أما نموذج Miles&Snow فقد أضاف الإتجاه المنقب والإستجابي.

### المطلب الثاني: أبعاد التوجه الاستراتيجي.

لقد تباين الباحثون في تحديد أبعاد التوجه الاستراتيجي، وأشار بعض الباحثين إلى أن أبعاد التوجه الاستراتيجي تبدأ أولاً بتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ثم في إطار هذه الرؤية تحدد الرسالة والتي تمثل مبرر وجود هذه المؤسسات، وفي إطار كل من الرؤية والرسالة يتم السعي لتحقيق هدف أو جملة من الأهداف المنشودة. (وقد تم الاعتماد عن هذه الأبعاد في دراستنا):

#### أولاً: الرؤية

#### 1) تعريف الرؤية: لقد اختلفت آراء الباحثين في تعريف الرؤية وتعددت نذكر منها:

الرؤية هي عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المؤسسة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً، وتصاغ بشكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة<sup>2</sup>، وتشير (ميرنا أبو نجم) إلى أن الرؤية لا تعني الهدف وإنما هي نقطة موجهة تدل وترشد حركة المؤسسات باتجاه معين، فهي توصيف لتوجهات المؤسسة المستقبلية تعتمد على الخبرة التي يتمتع بها القادة الاستراتيجيون في التعامل مع التحديات التي تواجه مؤسساتهم بفعل التأثيرات التي تفرزها ظروف التوجه العالمي الجديد في الاقتصاد والسياسة والثقافة والتقانة وبما يتلائم مع قدرات المؤسسة وإمكاناتها<sup>3</sup>، أما (Lynch) فيعرفها بأنها الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل. ويعرف كل من (Harrison&John) الرؤية من زاوية وجود اختلاف بينها وبين الرسالة، فيؤكدان على وجود فارق بين الرؤية والرسالة من خلال التعريف

<sup>1</sup> مقراش فوزية، مرجع سابق، ص 85.

<sup>2</sup> نبيل مجد مرسى خليل، هاني عبد الرحمن العمري، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة (مفاهيم وتطبيقات علمية). خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، جدة، 2014، ص 58.

<sup>3</sup> ميرنا أبو نجم، أثر التوجه الإستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات (دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية)، رسالة ماجستير، منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص 10.

الموالي: الرسالة هي تعبير عن حالة المؤسسة وواقعها الفعلي أما الرؤية فهي نظرة متقدمة لما ترغب أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً<sup>1</sup>.

(2) **خصائص الرؤية:** ومما سبق يجدر الإشارة إلى أن الرؤية تمارس دوراً مهماً ليس في مرحلة البداية فقط بل في جميع مراحل دورة حياة المؤسسة، إذ تعد الرؤية بمثابة معلم يوضح الطريق لمن يحتاج أن يفهم ماهية هذه المؤسسة وإلى أين ستتجه. وعليه يشير الباحث (Kotter) إلى أن الرؤية الفعالة تتوفر فيها الموصفات التالية<sup>2</sup>:

- أ. **الخيالية:** أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها.
  - ب. **الجاذبية:** أن تكون جذابة تجذب قلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانهم.
  - ت. **التركيز:** أن تكون واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها وإتخاذ القرارات على أساسها بدون تردد.
  - ث. **المرونة:** تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة وفي الوقت نفسه فإنها لا تحد من إمكانيات استخدامها عند الحاجة لبدائل.
  - ج. **العملية:** ممكنة التحقق وبغض النظر عن واقعيتها (من منظور الأوضاع الراهنة) فإنه يمكن المراهنة عليها كهدف نبيل واستنهاض قدرات فئات المتعاملين للسعي إلى تحقيقها على المدى البعيد.
  - ح. **الإعلامية:** تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية العظمى من فئات المتعاملين.
- ويرى (Wilson) أن الرؤية تبنى على ستة عناصر جوهرية وهي<sup>3</sup>:

- ✓ أنها تركز على مستقبل المؤسسة و تؤسس هدفاً حرجاً وتضع معياراً جوهرياً للنجاح.
- ✓ تؤكد الأهمية الاستراتيجية للتقنية والخدمات على أنها مصدر أساسي للميزة التنافسية في كل الأعمال.
- ✓ توضح فكرة التكتل بواسطة تأكيد التنوع المتكامل وتوضيح الاستقلالية الداخلية لمجالات العمل.
- ✓ تعرف الأدوار الإدارية وهيكل المؤسسة.
- ✓ الرؤية تصور ثقافة يتم إحيائها من جديد.

<sup>1</sup> محمد حسن العيسوي، وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة. الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، الأردن، ص252.

<sup>2</sup> خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007، ص126.

<sup>3</sup> محمد حسن العيسوي، مرجع سابق، ص232.

(3) أهمية الرؤية: تتمثل أهمية الرؤية بالنسبة للمؤسسة في الآتي<sup>1</sup>:

- ✓ ضرورة أن تراقب المؤسسة وتسيطر على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر، وهذا الأمر يعطي معنى حقيقي لاتجاهات تطورها المستقبلي.
- ✓ تبرز الرؤية الحاجة إلى استراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك المؤسسة لاستراتيجيات طويلة الأمد وخاصة وإذا كانت تلي التطلعات الحقيقية للزبائن، وتعزز منظورهم الإيجابي اتجاه المؤسسة.
- ✓ تبعد المؤسسة عن حالات الفشل والمصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للأعمال.
- ✓ تحث على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المؤسسة وفي نماذج السلوك الأساسية وتعطي تبريرا مقبولا لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا كانت تطلبت ظروف العمل ذلك.
- ✓ تبني حالة من التفاعل الإيجابي بين العاملين بالمؤسسة لذا فإن عمليات الإبداع والإنجاز والتحفيز والمرونة وبناء قوة المؤسسة تصبح مرتبطة بمدى قدرتها في إيصال هذه الرؤية لمختلف العاملين ولجميع أعمال المؤسسة وأنشطتها.

#### ثانيا: الرسالة

##### 1) تعريف الرسالة

فإذا كانت رؤية المؤسسة تمثل طموحاتها المستقبلية التي تسعى لتحقيقها، فإن رسالتها تعبر عن تلك المساحة من الأحلام التي يمكن تحقيق الجزء الأكبر منها في ظل الإمكانيات الحالية للمؤسسة، وكما تعد عملية إعداد رسالة المؤسسة المرحلة الأولى والهامة في تكوين إستراتيجيات المؤسسة. ولقد تعددت تعاريف الرسالة إذ يعرفها (Peter Drucker): "أنه لا بد أن تسأل المؤسسة نفسها ما هو عملها، والذي يكون مترادفا مع سؤال ما هي رسالتنا، والذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات"<sup>2</sup>.

في حين أنه هناك من يعتقد أنها "علاقة المؤسسة بالمجتمع والبيئة المحيطة بها كما تعكس الغرض من وجود المؤسسة والأنشطة التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها للمجتمع"<sup>3</sup>.

وهناك من يرى بأنها "الهدف الذي من أجله وجدت المؤسسة" وتتم أساسا بالإجابة الأسئلة التالية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> علاء أحمد حسن، المرجع السابق، ص20

<sup>2</sup> صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية (دراسة مجمع صيدال لصناعة الأدوية). رسالة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص11.

<sup>3</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي. مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر، 2008، ص14.

<sup>4</sup> مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي المتميز. المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009، ص15.

• لماذا وجدت المؤسسة؟

• ما هي طبيعة عملها ؟

• من هم عملاؤها؟

• ما هي القيم التي تحكم عمل المؤسسة ؟

• ما هي اتجاهات المؤسسة نحو عملاؤها ؟

• ما هي اتجاهات المؤسسة نحو العاملين بها ؟

## (2) خصائص الرسالة: تتصف الرسالة بالمواصفات التالية<sup>1</sup>:

✓ أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع.

✓ أن تأتي مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها.

✓ الرسالة تتمحور حول: من أنا....، من هم جمهوري....، ماذا أقدم لهم من خدمة....، كيف سأقدمها.

✓ تعبر عن تميز المؤسسة عن غيرها.

✓ تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المؤسسة.

✓ تحاكي أعراف ، فلسفة ، قيم ، معتقدات وتقاليد المؤسسة.

✓ يجب أن تراعي الرسالة مطالب أصحاب المصلحة أو على الأقل أهم الأطراف من أصحاب المصلحة إذا لم يكن

بإمكان المؤسسة الوفاء بمتطلباتهم جميعاً<sup>2</sup>.

## (3) أهمية الرسالة : تكمن أهمية الرسالة في أنها<sup>3</sup>:

✓ تساعد الرسالة على تركيز جهود أعضاء المؤسسة في اتجاه واحد محدد .

✓ تساعد على عدم تضارب الأغراض داخل المؤسسة .

✓ تحدد المسؤوليات لكل وظيفة داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد عيسى أحمد آدم ، دور التخطيط الاستراتيجي في حراسة وتأمين المنشآت العامة. أطروحة الدكتوراه، منشورة، جامعة الرباط الوطني، ولاية الخرطوم، 2015، ص52.

<sup>2</sup> سوما علي سليمان، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال. رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، جامع تشرين، 2007، ص33.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 106.



ويرى (David) أن أهمية الرسالة تتمثل في <sup>1</sup> :

- ✓ ضمان وحدة الهدف ضمن المؤسسة.
- ✓ توفير أساس أو مقياس لتوزيع موارد المؤسسة.
- ✓ تأسيس مناخ تنظيمي عام.
- ✓ تكوين نقطة ارتكاز بالنسبة للأفراد لكي يتعرفوا على أهداف المؤسسة وتوجهاتها وأيضاً لتشجيع أولئك الذين لا يشاركون بشكل أكبر بالمؤسسة.
- ✓ تسهيل ترجمة الأهداف إلى هيكل عمل يشمل تعيين المهام لعناصر مسؤولة ضمن المؤسسة.
- ✓ تحديد الأهداف التنظيمية ومن ثم ترجمتها بطريقة يمكن بعدها التقييم والسيطرة على مقاييس الكلفة والوقت والأداء.

### ثالثاً: الأهداف

#### (1) تعريف الأهداف

عند الانتهاء من تحديد رسالة المؤسسة تأتي خطوة وضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة ، والغرض منها هو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المؤسسة في تحقيق رسالتها، ولقد اختلف الباحثون في تعريفها، إذ تعرف الأهداف بأنها:

- ✓ بأنها النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل القريب أو البعيد<sup>2</sup>.
- ✓ بأن الأهداف في المؤسسة ما هي إلا سيرورة مستقبلية، كأن تكون نتائج مستقبلية أو النتيجة النهائية لنشاط مخطط، أو حالة مرغوبة ، أو قواعد لصناعة القرارات التنظيمية ، أو السبب المستمر في الزمن لوجود المؤسسة<sup>3</sup>.
- ✓ ويعرفها (يونس) : " بأنها الاتجاه الذي يقود إلى الأداء الأفضل<sup>4</sup> .
- ✓ ويشير إليها (ياسين) : " بأنها كدليل ومنهج الإدارة الاستراتيجية والدولية وأساس موضوعي لبناء نظم المراجعة والسيطرة والتقييم والتغذية العكسية لعملية الإدارة في صياغة استراتيجيات الأعمال الشاملة وتطبيقها، فضلاً على أنها

<sup>1</sup> محمد حسن العيساوي، مرجع سابق، ص241.

<sup>2</sup> منصور محمد إسماعيل العريقي ، الإدارة الاستراتيجية. أومن دار الكتاب الجامعي ، الطبعة الثانية ، صنعاء ، 2011 ، ص176.

<sup>3</sup> جواد كاظم لفته، معالجة منهجية للتوجه الاستراتيجي في إدارة ظاهرة الهجرة والنزوح القسري. مجلة أكاديمية سنوية محكمة صادرة عن قسم إدارة الأعمال، المجلد02، العدد04، العراق، 2008، ص118.

<sup>4</sup> علاء أحمد حسن، المرجع السابق، ص22.

تمثل الغايات الجوهرية المرغوبة والنهايات المستهدفة والتي تسعى الإدارة للوصول إليها حالياً وفي المستقبل القريب أو البعيد<sup>1</sup>

(2) **خصائص الأهداف:** هناك مجموعة من الخصائص التي ينبغي توافرها في الأهداف لكي تكون جيدة وهي<sup>2</sup>:

أ. **التحديد:** و المقصود به هو توصيف النتيجة التي يراد الوصول إليها ضمن الإطار الزمني اللازم لذلك، فكما كان الهدف واضحاً ومحدداً كلما أمكن صياغة الإستراتيجية اللازمة لتحقيقه بسهولة، بحيث تعتمد درجة التحديد على المستوى الإداري الذي يعمل على صياغة ذلك الهدف.

ب. **المرونة:** بمعنى إمكانية إجراء بعض التعديلات على الأهداف عند حدوث تغيرات مهمة في البيئة الخارجية للمؤسسة، بحيث يجب التعامل مع هذه المرونة بحذر لكون التغيير الكبير في الأهداف يتطلب إجراء تعديل في الاستراتيجيات وخطط العمل.

ت. **القابلية للقياس:** وترتبط هذه الصفة بالتحديد، فالأهداف الجيدة يجب أن تتم صياغتها بطريقة صحيحة ما لم تكن هناك معايير صحيحة للأداء.

ث. **القابلية على التحقيق:** على الرغم من أن الأهداف الجيدة يجب أن تتسم بالطموح وتخلق التحدي لدى الإدارة والعاملين ، إلا أنها يجب أن تكون في نفس الوقت واقعية وقابلة للتحقيق.

ج. **التوافق:** يجب أن تكون الأهداف متوافقة مع بعضها البعض ، و لا يجب أن يؤدي الوصول إلى هدف ما إلى إعاقة تحقيق الأهداف الأخرى بشكل كامل. فعند حصول تعارض بين الأهداف فإن الموازنة بين تلك الأهداف تصبح ضرورية.

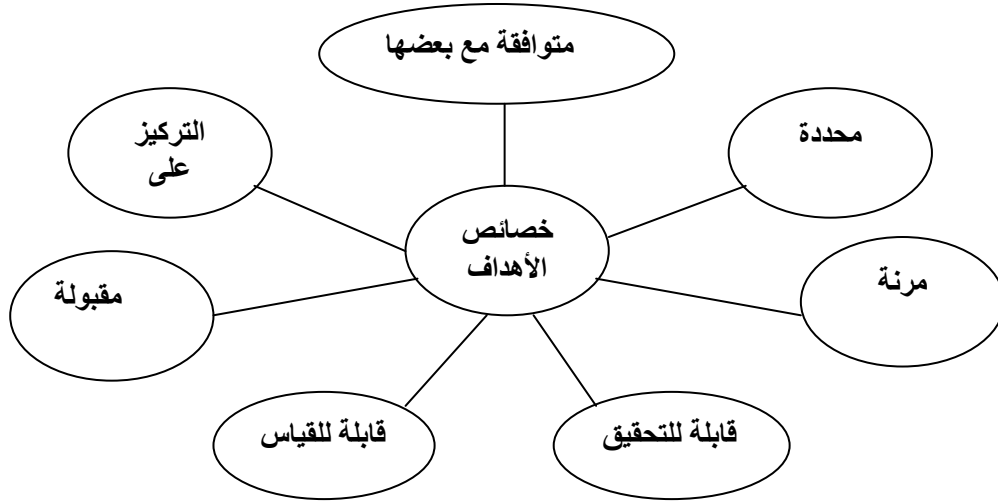
ح. **القبول:** يجب أن تتمتع الأهداف الجيدة بالقبول ليس فقط من قبل المسؤولين عن إنجازها وإنما من قبل مختلف أصحاب المصالح لضمان التزام الجميع اتجاه تحقيقها.

خ. **التركيز على النتائج:** يجب أن تركز الأهداف الجيدة على النتائج لا على النشاط. فالأهداف يتم صياغتها للحصول على نتائج محددة في المستقبل، أما النشاط فهو الوسيلة التي يتم من خلالها تنفيذ الأهداف والشكل رقم(04) يوضح تلك الخصائص.

<sup>1</sup> مرجع السابق، ص22.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل). دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص210-211.

الشكل رقم (04): خصائص الأهداف الجيدة.



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص211.

(3) أهمية تحديد الأهداف: تكمن أهمية تحديد الأهداف للمؤسسة الاقتصادية في عدة جوانب مختلفة، ومن أبرزها<sup>1</sup>:

- ✓ أن عملية تحديد الأهداف تساعد المؤسسة في تحديد رسالتها في المجتمع الذي تمارس نشاطها فيه.
- ✓ إن تحديد الأهداف يمثل الخطوة الأولى في تحديد مستويات الأداء والرقابة عليها، للحكم على مدى النجاح أو الفشل على مستوى المؤسسة، أقسامها، أو أفرادها.
- ✓ تحديد الأهداف يساعد على تحديد حجم وطبيعة الأنشطة والوظائف التي يجب القيام بها وهذا بدوره يساهم في تحديد الهيكل التنظيمي الملائم للمؤسسة.
- ✓ تحديد أهداف إستراتيجية واضحة يعتبر حافزا مهما يدفع أفراد المؤسسة لبذل أقصى جهودهم نحو تحقيقها.
- ✓ تحديد الأهداف يساهم في توحيد الجهود على مستوى الأقسام، الإدارات، والأفراد، ويشجع على العمل الجماعي والتعاون في جميع مستويات المؤسسة.

<sup>1</sup> صونية كيلاني، مرجع سابق، ص13.

## المطلب الثالث: نتائج اعتماد التوجه الاستراتيجي.

مما لا شك فيه أن المنظمات التي تعتمد توجها استراتيجيا معيناً تجني ثمار ذلك التوجه الاستراتيجي الذي تعتمده، و تختلف نتائج التوجه الاستراتيجي باختلاف نوع التوجه و كيفية تحقيق أهدافه، و نتائج اعتماد التوجه الاستراتيجي تكمن فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ تكوين ثقافة جديدة في الشركة مبنية على الصراحة و الصدق و عدم التحيز.
- ✓ القضاء على البيروقراطية عن تفويض الصلاحيات الى الإدارة المتوسطة و التنفيذية.
- ✓ تطوير الهيكل التنظيمي و خلق جو عمل جديد من خلال تشجيع المبادرة الفردية.
- ✓ الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة.
- ✓ فهم معدلات السوق الحديثة و المعقدة.
- ✓ اعتماد مبدأ شركة بلا حدود حيث فتح المجال امام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين و فعالين في مسار العملية الانتاجية.
- ✓ التأقلم مع مستجدات و معطيات الحضارة و التطور.

## المبحث الثالث: دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحديد التوجه الإستراتيجي.

يكتسي تحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة أهمية بالغة من خلال الدور الذي يقوم به القادة الاستراتيجيين من خلال التنبؤ باحتياجات المؤسسة بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها فمع المشكلات الكثيرة التي تواجهها المؤسسات في وقتنا الحاضر ظهرت الحاجة إلى وجود قيادة فعالة في المؤسسة؛ إذ تعتبر أحد الموارد الأساسية التي لها عائد مثل الرأس المال المالي والمادي، وينظر (Crow) إلى أن القيادة الاستراتيجية على أنها عملية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية وتخصيص الموارد والتوجيه بواسطة السياسات وتحقيق حالة من الانسجام في إطار البيئة<sup>2</sup>؛ فالقيادة الإستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية والخارجية، وكذا زيادة قدرتها على الاستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات البيئة، فهي تعطي تحليلاً لاضطراب البيئة وتقدم رؤية واضحة تسمح للمؤسسة بالتطور والإبداع.

ومن بين الآثار المباشرة وغير المباشرة لممارسات القيادة الإستراتيجية في تحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة نجد:

<sup>1</sup> حمز تحاني الرشيد أحمد، التوجه الاستراتيجي و أثره على أداء شركات الاتصالات إدارة المعرفة كمتغير وسيط (دراسة على عينة من شركات الاتصالات بولاية الخرطوم) ، أطروحة دكتوراه، منشورة، جامعة السودان للعلوم التكنولوجية، السودان، 2015، ص 65.

<sup>2</sup> ضرغام حسن عبد، المرجع السابق، ص 321.

## المطلب الأول: دور استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها في تحديد التوجه الإستراتيجي

يتناول مصطلح المقدرات الجوهرية الدور الرئيس والمهم الذي تؤديه الإدارة الإستراتيجية في دمج وتكثيف وصياغة الموارد والمهارات المنظمة الداخلية والخارجية من أجل تلبية ما تفرضه البيئة المتغيرة على المؤسسة، وأن المؤسسة الساعية إلى تطوير مزاياها التنافسية يتطلب منها بناء مقدرات إستراتيجية متميزة تحقق لها قيمة ويتطلب ذلك تحديد قدراتها الإستراتيجية الحالية ثم العمل على تحقيق الميزة التنافسية.

إن ممارسة المؤسسة لأعمالها في إطار البيئات المضطربة يتطلب منها استغلال وتطوير مجموعة فريدة من الموارد سواء ملموسة أو غير ملموسة لبناء ميزة تنافسية، هذه المجموعة الفريدة من الموارد تتحول إلى مهارات و قابليات مدعومة تدعى بالمقدرات الجوهرية للمؤسسة.

ويؤكد (Schreyog&Klisch) بأن النقاش حول المقدرات الجوهرية قد تحول في الآونة الأخيرة بسبب اللاتأكد البيئي والأسواق المضطربة والتغير إلى القدرة على التغيير والتطوير السريع للمقدرات الجوهرية بإضافة البعد الديناميكي لها كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، فقد أصبح المفهوم البارز في تلك النقاشات هو "المقدرات الديناميكية" ليشير إلى إعادة التجديد المستمر للمقدرات الجوهرية لإيفاء بمتطلبات البيئة المتغيرة بسرعة، فالقادة الإستراتيجيون يقيمون موارد المؤسسة والنقاط النسبية والتي بدورها تحدد الأشياء التي يمكن أو يجب أن تقوم بها المؤسسة مستقبلا. ولهذا فإن التوجه الإستراتيجي يكون تحت تأثير كيف يدرك القادة المقدرات الديناميكية داخل المؤسسة<sup>1</sup>، بالإضافة إلى أن (Hakala) يؤكد أنه مع أن المقدرات الديناميكية تتعلق بالتغيرات الداخلية للموارد التي تعتمد المؤسسة فإن التوجه الإستراتيجي ورغم أنه يرتبط بالتغيرات الحاصلة في موارد المؤسسة الداخلية إلا أنه أيضا يعتمد على التغيرات الحادثة في المقدرات في حد ذاتها<sup>2</sup>، فالتوجه يحتاج إلى استثمارات مختلفة من موارد بشرية و مادية، وبعبارة أخرى فإن التوجه الإستراتيجي هو المحدد لنجاح المؤسسة فهو يتركز على الفهم والترجمة المتكاملين للمحيط الداخلي للمؤسسة وكذلك التخصيص الجيد لهذه المقدرات حسب الضرورة والأولويات ضمن ما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى.

فكلما تمكنت المؤسسة من امتلاك مقدرات تمييزية واستطاعت استغلالها وتوظيفها بطريقة إيجابية للمحافظة عليها من التقدّم وفقدان ميزتها حققت الريادة في مجال نشاطها وأمكنها من تقديم قيمة مميزة للزبائن تساهم في تحقيق موقع تنافسي إستراتيجي؛ فإذا أصبحت تلك المقدرات قديمة فحتما سيسارع المنافس إلى تطوير من مقدراته أكثر مما سيؤدي إلى تلاشي الميزة التنافسية للمؤسسة.

<sup>1</sup>مقراش فوزية، المرجع السابق، ص80.

<sup>2</sup>جواد محسن راضي، المرجع السابق، ص8.

## المطلب الثاني: دور تطوير رأس المال البشري في تحديد التوجه الإستراتيجي.

إن الرأس المال الحقيقي لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها يتمثل في رأس المال البشري خاصة في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة أين أصبحت المؤسسات تنظر للموارد البشرية كإستثمار إستراتيجي تفوق قيمته رأس المال المادي وتعتبره عاملاً أساسياً لنجاح المؤسسات باعتباره مخزوناً للمعارف والكفاءات، لذلك فهي تساعد القائد الإستراتيجي على اكتساب المهارات الضرورية لتطوير رأس المال البشري، فعندما يكون الإستثمار في الموارد البشرية ناجح تكون النتيجة قدرة العاملين على التعلم المستمر والتعلم المثمر ورفع المعرفة التنظيمية وهذا يعد أساس النجاح الإستراتيجي. فالعاملين في المؤسسة الذي يمثلون رأس المال البشري يعدون مورداً من موارد المؤسسة، لذا على المؤسسة الاهتمام بهذا المورد وتطويره وهناك بعض الجوانب التي يجب على المؤسسة أن تهتم بها لتنمية وتطوير رأس مالها البشري وهي<sup>1</sup>:

- 1) استقطاب أفضل المواهب البشرية: وذلك أن تكون المؤسسة ذات نظام فعال في عملية الاختيار والاختبار وتحفيز العاملين وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.
- 2) المحافظة على العاملين المتميزين: ويتم ذلك من خلال توفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.
- 3) إغناء رأس المال البشري: ويتم ذلك عن طريق تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل المؤسسة.

ومن هنا يأتي دور القيادة الإستراتيجية في تحفيز العاملين على المشاركة في تطوير المؤسسة عن طريق المشاركة في صياغة رسالة المؤسسة على نحو دقيق وواضح من أجل تحقيق أهدافها، وتوفير تغذية عكسية لمعالجة أوجه القصور، كما يتم الاعتماد على المشاركة في تأدية المهام وتشكيل فرق عمل بناء على العلاقات الإنسانية، كما أنها تميل إلى تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم اعتماداً على ثقتهم بقدراتهم على المشاركة في صنع مستقبل المؤسسة.

فقدرة القائد الإستراتيجي على توصيل الرؤية المستقبلية للمؤسسة تساعد العاملين على استيعاب وفهم الرؤية المستقبلية عن طريق التوضيح والاشراك في تلك الرؤية، إذ تزرع الثقة لدى العاملين وتحديد قدراتهم على تحقيق الأهداف المسطرة وإبداع طرق جديدة لبلوغها من أجل تحقيق نجاح المؤسسة و تميزها، فهذا النوع من القادة يجعل العاملين يقدمون

<sup>1</sup> أيمن جاسم مجد الطائي، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تطوير رأس المال البشري (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى)، تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 117، العراق، 2018، ص 147.

على بذل جهود إضافية طوعية أكثر مما هو متوقع منهم وبذلك يتعايش العاملون مع رسالة المؤسسة وكذلك يتمكنون من استيعاب رؤيتها أكثر والاقتران بها مما يزيد من تركيز جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة. وكذلك من الضروري أن تجد إدارة المؤسسة الطرق الفاعلة والمناسبة للتعبير عن تلك الرؤية للجميع بكلمات وشعارات جذابة وفعالة ومحددة وواضحة كي ترشد إلى التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

### المطلب الثالث: دور المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة في تحديد التوجه الإستراتيجي

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الأفكار والرموز والقيم الجوهرية التي يشترك بها العاملون في المؤسسة، والتي تؤثر في طريقة إنجازها لأعمالها وطريقة أدائها، كما أنها تمثل طريقة التفكير والسلوك والمشاعر السائدة بين العاملين. ويعرفها (Kossen) بأنها مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المؤسسة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة. فثقافة المؤسسة تتحدد في القيم والاعتقادات والتقاليد التي تشكل سلوك العاملين بالمؤسسة مديرين وعمالا مما يقتضي ذلك الإجابة عن هذين السؤالين<sup>1</sup>:

(1) ماهو نظام القيم الذي يساعد على تحقيق رؤية المؤسسة؟

(2) ما تأثير القيم والمبادئ الخاصة بالعمل على مستقبل العمل المنظمي وتنفيذ رؤية المؤسسة ورسالتها؟

وعلى هذا الأساس يشير (Thompson) إلى أن رؤية المؤسسة تشتق من ثقافتها وقيمها، فهي ثقافة يتم إحيائها من جديد ومرآة تعكس أهداف المؤسسة ورسالتها. ولكي تكون رؤية المؤسسة واقعية وممكنة التنفيذ لا بد أن تكون جزء من ثقافتها التنظيمية ونابعة من الواقع الذي تعيش فيه المؤسسة فالرؤية الإبداعية مثلا لا يمكن أن تتناغم وتنسجم مع ثقافة المؤسسة التي لا تميل إلى تقبل المخاطرة<sup>2</sup>. إن المؤسسات الناجحة هي التي تطور من بيانات رسالتها ورؤيتها وتقوم بمراجعتها وتقومها بشكل منتظم وتتعامل معها كوثائق مهمة وتعدّها جزء مكمل لثقافتها وتكون قادرة على أن تحصد فوائد كثيرة من ذلك.

ومما لاشك فيه أن للقيادة الإستراتيجية دورا فاعلا في تطوير المؤسسة من خلال بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على المبادأة والابتكار والإبداع كوسائل فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة ومنحها القدرة التنافسية التي تكفل لها النماء والتطور والاستمرار لأطول فترة ممكنة، حيث تستمد القيادة قوتها من مرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث، وقدرتها الفائقة

<sup>1</sup>فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية. دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 97.

<sup>2</sup>محمد حسين العيسوي وآخرون، المرجع السابق، ص 230.

على جلب مناخ تنظيمي متميز يساهم في ترسيخ وتطوير ثقافة تنظيمية متطورة تدعم أداء المؤسسة. وعليه فإن أهم ما يجب أن يتصدى له القائد الإستراتيجي هو تشكيل ثقافة تنظيمية قوية ومتميزة لتنمية الالتزام بالرؤية واستيعابها، إذ يواجه العاملين باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها. ففوة الثقافة تكمن في قدرتها على تكوين نمط من القيم والسلوكيات التي تتميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الشبيهة الموجودة في نفس قطاع الصناعة ولتحقيق هذا الهدف تحاول المؤسسات الحديثة تطوير إدارتها للثقافة التنظيمية باعتبار أن هذا التطور يزيد من فرص النجاح الاستراتيجي، لذا يجب على القادة أخذ بعين الاعتبار ضرورة ربط الثقافة التنظيمية برسالة وأهداف وإستراتيجية المؤسسة والعمل على التقاط القيمة العليا أو الفكرة المحورية التي تبنى عليها ثقافة المؤسسة. وعليه فإن الثقافة القوية تحقق من خلال ثلاثة عناصر<sup>1</sup>:

- (1) تعبئة الأهداف: حيث يتم توجيه العاملين بالأهداف المطلوب تحقيقها:
- (2) تحفيز العاملين: فالقناعات والقيم المشتركة تجعل العاملين مسرورين بالعمل في المؤسسة حيث يظهر الإلتزام والإخلاص لها.
- (3) الإلتزام الذاتي والرقابة الذاتية: إن القيم والقناعات تصبح بمثابة قوى للإلتزام الذاتي والرقابة الذاتية.

لذا أن الثقافة القوية والمتماسكة في المؤسسة هي التي تحقق ثقافة التعامل مع مختلف المجالات التي تحيط بالمؤسسة مما يزيد من فعاليتها ويضمن لها تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> منير مجد حسين علقم، الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية (دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية)، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، 2013، ص29.



## خلاصة الفصل الثالث

وكخلاصة لما سبق فإن التوجه الإستراتيجي هو في الحقيقة ثقافة تفودها قناعة وفكر وقيم الإدارة العليا، وعلى الإدارة العليا أن تكون نشطة في بناء هذه الثقافة، وبعبارة أخرى فإن التوجه الإستراتيجي يعمل على تشكيل ثقافة مركزيها القيم وتقوم على تأسيس قاعدة متينة تبنى عليها ميزة تنافسية لا تتوقف، باعتبار التوجه الاستراتيجي يعكس الاتجاهات الاستراتيجية المنفذة من طرف المؤسسة لخلق الممارسات اللازمة لتحقيق الاداء العالي بصفة مستمرة.

## تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي، من خلال الفصلين السابقين، وكذا العلاقة بينها، و سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - بقالة.

من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى العناصر التالية:

**المبحث الأول:** تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - بقالة.

**المبحث الثاني:** عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

**المبحث الثالث:** اختبار الفرضيات.

## المبحث الأول : تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - بقالة.

من خلال هذا المبحث سنحاول الإلمام قدر الإمكان بكل ما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة ألا وهي

مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - بقالة.

## المطلب الأول: الإطار المكاني للدراسة

## أولاً: تقديم لمجموعة عمر بن عمر

عمر بن عمر "مؤسسة عائلية ذات المسؤولية المحدودة تأسست سنة 1984 على يد الأب "عمر بن عمر"، وتحولت الأعمال التجارية للعائلة إلى الاسم التجاري "مجموعة عمر بن عمر"، وتسير حالياً من طرف الابن العبد بن عمر، يقدر رقم أعمالها بـ 20 مليار دينار جزائري، كما توظف أكثر من 1028 عامل مقسمين بين إطرارات و مسؤولين وعمال تنفيذيون بمستويات مختلفة وهذا الرقم في ارتفاع مستمر وذلك نظراً للتوسعات التي تشهدها من فترة لأخرى، تخصصت في مجال الصناعات الغذائية للاستهلاك الداخلي والتصدير الخارجي، فانطلاقها كان في منطقة "بوعاتي محمود" على بعد 17 كم من ولاية قلمة، في مجال تعليب المواد الغذائية "المصبرات"، وهذا تماشياً مع طبيعة الولاية الفلاحي الرعوي الذي يساهم في ميلاد ازدهار مثل هذه الصناعات، فقد ساعد موقعها على امتلاكها لميزة تنافسية، فقرتها من المواد الأولية وتميزها بجودة عالية من جهة، إلى جانب موقعها الذي يسمح لها بتسويق منتجاتها من جهة أخرى، سمح لها بدعم قدراته التنافسية واحتلاله لمكانة مرموقة في السوق الداخلي والخارجي، كما تعد مجموعة عمر بن عمر واحدة من أهم المؤسسات الجزائرية التي يعتمد عليها في التصنيع الغذائي، وذلك بفضل منتجاتها ذات النوعية العالية. وتنشط في المجالات التالية:

- المصبرات.
- السميد.
- العجائن والكسكس.
- التنمية الزراعية، أما من حيث التنوع فقد استثمرت المؤسسة مؤخراً في مجال التطوير العقاري، فقد قامت بإنشاء 46 مسكن في الفجوج وأيضاً مشاريع قيد التنفيذ. إذ لم تكنفي بمجال المصبرات بل إتجهت إلى صناعة أخرى، فقد توسع مجال نشاطها بالسنوات كمايلي:
- 1984: إنشاء وحدة المصبرات (CAB) في بوعاتي محمود تبعد 17 كم من قلمة.
- 1986: بداية الإنتاج بالنسبة لمؤسسة المصبرات.

- 1991: شهدت المجموعة أول توسع في مؤسسة المصبرات بوعاتي.
- 1998: شهدت مجموعة "عمر بن عمر" ثاني توسع في القدرة الإنتاجية لمؤسسة المصبرات ببوعاتي محمود.
- 2000: إنشاء مؤسسة ذات مسؤولية محدودة لمطاحن بن عمر.
- 2002: في جوان انطلقت بداية نشاط مطاحن القمح الصلب:
  - باستطاعة تحويلية مقدرة ب: 300 طن في اليوم.
  - المنتجات المصنعة: سميد ممتاز، سميد عادي، سميد خاص بالعجائن والكسكس.
- 2003: شهدت المؤسسة ثالث توسع في القدرة الإنتاجية لمؤسسة بوعاتي محمود، هذا التوسع هو الأكبر والذي يعتبر بداية إنتاج معجون الطماطم ثلاثي التركيز، لب الفواكه، الفلفل في أكياس معقمة، حيث أن هذه العملية تسمح بالحد من ضغط استقبال الفواكه الموسمية، وزيادة وتيرة أعمال التحويل والتعليب على مدار السنة، وأيضاً تم إنشاء خلية زراعية على مستوى وحدة المصبرات بمساعدة بعثات من الخارج لإرشاد وتدريب وتعليم زراعي الطماطم.
- 2006: شهدت المجموعة توسع في مؤسسة مطاحن القمح الصلب باستطاعة تحويلية قدرت ب: 400 طن في اليوم، بالتالي الاستطاعة التحويلية الكلية من القمح الصلب أصبحت: 700 طن في اليوم. وكذلك إنشاء لموقع الفجوج على بعد 3 كم من قالمة بإجمالي طاقة إنتاجية 10000 طن.
- 2009: تأسيس وحدة العجائن والكسكس على مستوى مؤسسة المطاحن حيث تقدر القدرة الإنتاجية للوحدة الجديدة ب:
  - العجائن القصيرة: 65000 كغ في الساعة.
  - الكسكس: 1200 كغ في الساعة.
  - الإنتاج الكلي: 7.7 طن في الساعة (184.8 طن في اليوم).
- 2011: تم إنشاء وحدة بومعيزة في ولاية سكيكدة خاصة بالمصبرات. وأيضاً شهدت هذه السنة توسع فيما يخص العجائن الطويلة والكسكس حيث أصبحت القدرة الإنتاجية تقدر ب:
  - العجائن الطويلة: 3000 كغ في الساعة.
  - الكسكس: 4800 كغ في الساعة.
  - الإنتاج الكلي: 15.5 طن في الساعة (372 طن في اليوم).

## ثانيا: نبذة عن مؤسسة المطاحن محل الدراسة

فبعد أن تم إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود أتت فكرة إنشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994 حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الإستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيات إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية، وبعد مرور أربع (04) سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس من سنة 2000 أنشئت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قالمة التي تتربع على مساحة قدرها 42500 م<sup>2</sup> يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا فأراض زراعية ملكا للخواص.

انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا إلى أن وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية ب 400 طن يوميا. وفي سنة 2009 تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) و شهادة سلامة المنتوجات الغذائية (ISO 22000) سنة 2012 وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطي إنتاج العجائن الخاصة ذو الصيت العالمي سنة 2014، أما المشروع الجاري إنجازه منذ 01 جويلية 2015 هو توسيع الوحدة بثلاث خطوط إنتاج جديدة نظرا لكثرة الطلب على المنتج، فبعد دراسة الجدوى لإعداد المشروع من بينها التركيز على المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية وما يتلائم مع نشاط المؤسسة وإمكانيات التمويل، وبناء عليها وعلى النتائج التي تحصلت عليها إنشاء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في نهاية 1999 وبداية 2000، و أوكلت مهام الإنجاز آنذاك لمؤسسة إيطالية رائدة في هذا المجال بمساعدة مهندسين محليين من الكفاءات الجزائرية.

شرع في الإنجاز يوم 28 ماي 2000 حيث دامت الإنجاز 18 شهرا بالنسبة للمطحنة الأولى، سعتها 300 طن في اليوم، وبدأت عملية الإنتاج 27 ماي 2002 وكان عدد عمالها في البداية يقدر ب: 34 عامل وتترجع على مساحة 3.5 هكتار، وفي 04 مارس 2005 بدأت أشغال بناء مطحنة جديدة بقدرة إنتاجية 400 طن في اليوم، إلا أن العملية الإنتاجية انطلقت بشكل رسمي في جويلية 2006 نظرا لزيادة الطلب على منتجات الوحدة، حيث أصبح الإنتاج الكلي للوحدة يقدر ب 700 طن في اليوم وهذا التوسع في إنتاجها جعلها تتربع على مساحة 10 هكتارات وزاد عدد عمالها ليصبح 365 عاملا، كما تتوفر وحدة مطاحن عمر بن عمر على رأس مال قدره 50000000000 دج.

يبلغ عدد عمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر 770 عامل مقسمين كالأتي: 13 إطار سامي، 130 إطار، 148 عون تحكم (ماهر) و479 منفذ، وبرقم أعمال يقدر ب66 مليون أورو سنويا.

الجدول رقم (03): القدرة الإنتاجية للمؤسسة من السميد.

المادة المستعملة	القدرة الإنتاجية
القمح الصلب	700 طن في اليوم

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على موقع المؤسسة الرسمي [www.amorbenamor.net](http://www.amorbenamor.net)

- كما تقدر القدرة الإنتاجية للمؤسسة في العام ب:
  - 250000 طن من السميد.
  - 60000 طن من القدرة التخزينية للقمح.
- أما فيما يخص التحسينات والتطورات فهي كما يلي:
  - فيما يخص التحسينات المحققة بالمؤسسة تم إدخال آلة جديدة في العملية الإنتاجية في سنة 2006 بهدف زيادة جودة المنتج، حيث تعمل الآلة على نزع الحبوب السوداء قبل عملية الطحن، مما أدى إلى تفعيل العملية الإنتاجية.
  - من بين التطورات الحاصلة بالمؤسسة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات من خلال إدخال برنامج يعمل على التحكم في جميع الآلات، ويساعد في الكشف عن العطل الحاصل فيها وتحديد مكانه والوقت الذي حصل فيه الخلل مما يسرع عملية التصحيح، حيث واجهت الوحدة العديد من المشاكل أهمها التبعية التي تعاني منها في مجال التموين حيث أنها تستورد المادة الأولية من السوق العالمية، وعند حدوث الأزمة العالمية وارتفاع أسعار القمح الصلب في الأسواق العالمية، الأمر الذي أدى إلى انخفاض في وتيرة الإنتاج، والتوقف عن الإنتاج في شهر ديسمبر 2007 ، ولهذا السبب تدخلت الدولة لحل هذه المشكلة
  - في جانفي 2008 عن طريق تدعيم هذه المادة الأولية، على أن تنتج الوحدة نصف الإنتاج اليومي المتمثل في 350 طن يوميا من القمح الصلب، ولكن فرضت عليها ألا يتعدى سعر الكيس الواحد من السميد الممتاز وزن 25 كغ سعر 1000 دج عند المستهلك النهائي.
  - من بين الإنجازات المحققة من طرف المؤسسة هو الشروع في إنجاز مصنع جديد خاص بالعجائن في 15 أوت 2008 وبدأت العملية الإنتاجية في 01 جوان 2009، هذا المصنع يتواجد على الجانب الأيسر من وحدة المطاحن، حيث تم تأسيس هذا المصنع للقيام بنشاط تحويل السميد الممتاز (SSSE) إلى عدة أصناف من العجائن والكسكس، إذ تقدر القدرة الإنتاجية له كما هو موضح في الجدول رقم (04)

الوحدة: كغ.الساعة

الجدول رقم (04): القدرة الإنتاجية للمؤسسة من العجائن

المنتج	القدرة الإنتاجية
العجائن القصيرة	6500 كغ في الساعة
الكسكس	6000 كغ.ساعة
العجائن الطويلة	3000 كغ في الساعة
العجائن الخاصة	500 كغ في الساعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

- أما بالنسبة للقدرة الإنتاجية في العام تقدر ب 138000 طن من العجائن و الكسكس.

✓ وفي ما يخص السميد من بين منافسي المؤسسة في هذا الميدان نجد:

- مطاحن بلدي (عناية)
- مطاحن سيدي ابراهيم (عناية)
- مطاحن رياض سطيف (فرجيوة)
- مطاحن ميكسيكالي (قسنطينة)
- مطاحن هلال (سوق أهراس)...إلخ

✓ أما فيما يخص العجائن: يوجد العديد من المنافسين في هذا المجال محليا ودوليا كما يلي:

- على المستوى المحلي:

- محبوبة (Mahbouba)
- لابلال (Labelle)
- سفينة (Safina)
- سيم (Sim)...إلخ

- على المستوى الدولي:

- رندة (Randa)
- الوردة البيضاء (Rose Blanche)
- Panzani...إلخ.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والتحليل الوظيفي لمديريات المؤسسة محل الدراسة وتوجهها.

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يهدف الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى تحديد كل ما تنظمه المؤسسة من علاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وتأمين الترابط والتعاون والتنسيق بينهم للحفاظ على وحدة الهدف وتأمين التماسك وانتقال المعلومات وتدفعها أفقياً وعمودياً بين مختلف الأنشطة وتعزيز اتخاذ القرارات وفعاليتها ما يساعد الإدارة العليا في إعداد استراتيجياتها، من أهم سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها التسييري فحسن تسيير موارد المؤسسة يتوقف على نجاعة هيكلها التنظيمي، ويمكن توضيح هيكل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في الملحق رقم (03).

ثانياً: التحليل الوظيفي لمديريات المؤسسة

بعد تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، يجب عرض وظيفة كل مديرية وهذا سيظهر من خلال التحليل الوظيفي للمديريات:

1) مديرية الموارد البشرية: مهمتها الرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان سير كل

نشاطات مختلف مصالح المؤسسة وهي تنقسم إلى:

- قسم تطوير الموارد البشرية:
  - التوظيف حسب حاجات المؤسسة.
  - تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي.
  - ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.
- قسم تسيير المستخدمين:
  - التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات في ما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق.
  - متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجي.
- مصلحة الأمن:
  - السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار.



- الإشراف على حراسة الموقع أثناء وبعد ساعات العمل.
- مساعدة المديرية العامة:
- مساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون الشركة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها باعتبارها همزة وصل وحل بين المدير العام ومختلف المديريات والمصالح الأخرى .
- مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي:
- الإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للشركة .
- مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية: السهر على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالإيزو (ISO).
- المستشار القانوني:
- توجيه المدير العام في ما يخص كل الإجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد الشركة.
- (2) مديرية التسويق والمبيعات:
- ضمان تسويق وبيع مختلف منتوجات الشركة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام.
- تطوير وترقية المنتج ومضاعفة رقم أعمال و أرباح الشركة.
- تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف الشركة.
- التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط الشركة بالزبون أو المستهلك ( إعلانات، حملات إخبارية،... إلخ).
- مصلحة إنتاج السميد: من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة. ويسهر على ذلك كل من :
- المسؤول الرئيسي للطحن: وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها.
- مصلحة التكميس: يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب طلب مدير المبيعات.
- (3) مديرية إنتاج العجائن:
- تحويل المادة الأولية (سميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق.

- الإشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير المبيعات.

● **مصلحة التغليف:** تسهر على تعبئة المنتج في الأكياس والعلب كل حسب نوعه.

#### 4) المديرية التقنية:

● **قسم المناهج والمتابعة التقنية:**

- متابعة مختلف المشاريع الإستثمارية.

- الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالانتاج وسلامة المنتج الغذائي.

- تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الانتاج والانتاجية.

● **قسم الأشغال والدراسات:**

- دراسة وانجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسيعات الجارية على مستوى الشركة وقياس مدى الجدوى منها.

● **المخبر:**

- مراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهر على مطابقة المنتج للمعايير العالمية على

مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية... إلخ).

● **مصلحة الصيانة:** تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات التي يقوم عليها المركب، فعمال الصيانة يسهرون

على صيانة المعدات والآلات حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار

مختلف الآلات وهي منظمة كالآتي:

- ورشة الكهرباء.

- ورشة الميكانيك.

- ورشة الخراطة والتلحيم.

ويتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الوحدات، إذ هم ملزمون بتصليحها إذا حدث لها

عطل في أقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الانتاج. حيث تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول عدد التعطيلات

والتدخلات التقنية التي قامت بها.

5) **مديرية التموين:** مهمتها الرئيسية شراء وتزويد الشركة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات، قطع الغيار، إلخ.

والسهر على تخزينها. وهي تنقسم إلى:

● **قسم المشتريات:** وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة.

- قسم التموين بالمادة الأولية (القمح): مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجيستية المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.
- (6) مديرية المالية والمحاسبة: مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للشركة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات الشركة، وتنقسم إلى:
  - مصلحة المحاسبة العامة:
    - مسؤولة على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة.
    - التحليل والتحقق من مدفوعات و مقبوضات الشركة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية.
    - التكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات الشركة.
  - قسم المالية والخزينة:
    - ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الإستمرارية ومضاعفة الأرباح.
    - دراسة وإنجاز مختلف الصفقات المالية التي تعود بالفائدة على الشركة.
    - المتابعة البنكية.
  - قسم مراقبة التسيير:
    - السهر على تطبيق نهج قيادي فعال تبعا للإستراتيجية المنتهجة من طرف الشركة.
    - تحين ومراقبة ميزانية الشركة.
- (7) مديرية الإدارة العامة: مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجيستية والإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للشركة وتنقسم إلى:
  - مصلحة الوسائل العامة: مسؤولة على الدعم اللوجيستكي والإداري وتوفير كل الوسائل الضرورية التي تحتاجها مختلف المصالح .
  - مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات:
    - مهمتها الحفاظ على ممتلكات الشركة في إطار كل النشاطات والنزاعات المحتملة.
    - تسيير مختلف الوثائق التنظيمية والتشريعية التي تعتبر كهوية للشركة وحفظها.
  - مصلحة العلاقات الخارجية:
    - التكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في إطار ما يتعلق بالزيارات، الإستقبال، اللوجيستيك وكل ما له علاقة بالمؤسسة.

ثالثا: التوجه الاستراتيجي لمؤسسة عمر بن عمر -قائمة.

● رؤية مؤسسة عمر بن عمر:

➤ بناء مجموعة جزائرية دولية، و مبتكرة، وثيقة و الإهتمام، ملتزمة بتنمية البلاد.

مؤسسة عمر بن عمر الرائدة في مجال الصناعات الزراعية على المستوى الوطني، تستفيد من إتقانها المثبت في إدارة المشاريع، من أجل إقامة أنشطة التنوع في القطاعات التي تم تحديدها بأنها واعدة.

● رسالة مؤسسة عمر بن عمر:

➤ لقد بنيت بني تحتية صناعية حديثة، والتي نعمل على إثراء نطاقاتها، وهدفنا هو تلبية الاحتياجات الغذائية للسوق المحلية، ولكن بشكل خاص لدخول قلوب المستهلكين لدينا عن طريق إنتاج العلامات التجارية المفضلة لديهم. فضمن مجموعة بن عمر نحن مقتنعون بأنه لا يمكن أن يكون هناك أداء اقتصادي أو ربح مالي دون مسؤولية اجتماعية ومجتمعة قوية، "انطلق دائما إلى الأمام"، نعم ولكن "معا"، بأسلوب مريح للجانبين مع جميع شركائنا، من منتج إلى مستهلك، واهتمامات تنموية طويلة الأجل يجب أن تفيد المجتمع الجزائري ككل.

● أهداف مؤسسة عمر بن عمر: تسعى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لتحقيق جملة من الأهداف الرئيسية، والتي يمكن ترجمتها إلى الأهداف التالية:

الهدف الرئيسي للمؤسسة هو السيطرة على المخاطر، والتحسين المستمر وإنتاج منتج من دون أي مخاطر على صحة المستهلكين، أيضا توجد جملة من الأهداف نبرزها فيما يلي:

- تحقيق ميزة تنافسية محلية ووطنية والمحافظة عليها واستمرارها.
- الاستحواذ والحفاظ على الحصة السوقية الحالية والتطلع لحصص سوقية أكبر.
- زيادة الأرباح وتحسين مردودية الوحدة بتعظيم حجم المبيعات من خلال خلق علاقات متميزة مع جميع الفاعلين والمتعاملين معها (عملاء، موردين، منافسين... إلخ)
- مراقبة وبصفة مستمرة المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة خاصة ما تعلق بحصص السوق التي يمتلكها المنافسين.
- الاستجابة لمتطلبات المستهلكين من خلال العمل على تحسين جودة منتجاتها مما يضمن وفائهم لها.
- تلبية الطلبات المتزايدة على منتجاتها ضمن السوق المحلية وتحقيق الجودة والتميز.
- توسيع الوحدة ونشاطاتها وهذا يظهر من خلال الشروع في إنجاز مصنع للعجائن الخاصة.

➤ الوصول إلى أسواق إقليمية ودولية.

### المطلب الثالث: طبيعة نشاط المؤسسة و فروعها

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذا التعرف على أهم الفروع الموجودة بالمؤسسة.

#### أولاً: طبيعة نشاط المؤسسة

لقد تمكنت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من احتلال موقع في السوق المحلي حيث تغطي جزءا هاما من احتياجات السوق المحلية والوطنية بإنتاج مجموعة من المنتجات والمتمثلة أساس في السميد ومشتقاته، العجائن بنوعيتها الطويلة والقصيرة بالإضافة إلى الكسكس، باعتبار هذه المنتجات عبارة عن منتجات واسعة الاستهلاك في السوق الجزائري عامة وفي الشرق الجزائري خاصة، وتستعمل بطريقة شبه يومية من قبل العائلات، هذا ما يفرض على المؤسسة تلبية الطلبات المتزايدة من قبلهم، باعتبارها مسؤولة عن التموين بهذا المنتج خاصة فيما يخص الشمال الشرقي الجزائري، و يتم جلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه برا إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 ألف طن وهذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها الشركة، و يتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة أم لا. حيث يسهر على ضمان هذه السلسلة الانتاجية:

- 121 عامل على مستوى وحدتي انتاج السميد موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب ، أين تكون ثلاثة فرق في حالة عمل متناوب لمدة ثمانية ساعات، والفرقة الرابعة حالة راحة، ومواقيت العمل هي كالآتي:
- **الفرقة الأولى:** تعمل من الساعة الخامسة والنصف (05.30) صباحا إلى الساعة الواحدة والنصف (13.30) زوالا.
  - **الفرقة الثانية:** تعمل من الساعة الواحدة والنصف (13.30) زوالا إلى الساعة التاسعة والنصف (21.30) مساء.
  - **الفرقة الثالثة:** تعمل من الساعة التاسعة والنصف (21.30) مساء إلى الساعة الخامسة والنصف (05.30) صباحا.
  - **الفرقة الرابعة:** تكون في فترة راحة، ثم تأخذ مكانها فيما بعد في النشاط محل فرقة تكون قد دخلت في فترة راحة. فالنظام الداخلي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر مصادق عليه من طرف المحكمة المختصة إقليميا ويطبق على جميع عمال المؤسسة، وهو مطبق في المواد التي لها علاقة مع:

✓ تنظيم العمل.

✓ الوقاية الصحية، الأمن، طب العمل.

✓ الانضباط.

### ثانيا: الفروع

تتوفر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على ثلاث وحدات إنتاج:

✓ وحدة إنتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة انتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة

أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس، ..).

✓ وحدة انتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتحصل على جميع أنواع السميد

والنخالة كمنتج نهائي.

✓ وحدة انتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة

الأنواع للاستهلاك المباشر.

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض نتائج الدراسة الميدانية بحيث سنتعرف أولا على مدى صدق أداة الدراسة

وثباتها في المطلب الأول، أما خصائص مبحوثي الدراسة فتتبعها في المطلب الثاني وبالنسبة للمطلب الثالث

سنختبر ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ثم تحليل محاور الاستبانة من خلال المطلب الرابع.

#### المطلب الأول: صدق أداة الدراسة وثباتها

##### أولا: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق

الاستبانة المستخدمة في الدراسة نعتد على الصدق الظاهري وذلك للتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة من خلال

عرضها على مجموعة من المحكمين من الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة. وطلب إليهم إبداء رأيهم من حيث مدى

مناسبة العبارة للمحتوى وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع

محتواها وتقديم مستوى الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظة يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما

يراه المحكم لازما.

بعدها قمنا بدراسة ملاحظات المحكمين ، واقتراحاتهم، وتم إجراء تعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة المحكمين مثل : تعديل محتوى بعض الفقرات ، وحذف بعض الفقرات، وكذلك تعديل بعض الفقرات لتصبح ملائمة وهذا لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقاً للأهداف.

وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري ، وبذلك اعتبرت أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

#### ثانياً: ثبات أداة الدراسة

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي :

جدول رقم (05): نتائج معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور
0.934	0.874	4	استغلال المقدرات الجوهرية والحفاظة عليها
0.919	0.846	5	تطوير رأس المال البشري
0.911	0.830	5	الحفاظة على ثقافة تنظيمية فاعلة
0.911	0.830	14	المجموع
0.924	0.855	5	الرؤية
0.912	0.832	5	الرسالة
0.917	0.842	5	الأهداف
0.904	0.818	15	المجموع
0.935	0.875	29	الاستبانة ككل

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V24

من خلال الجدول رقم (05) يتبين أن معامل "ألفا كرونباخ" مرتفع بالنسبة لمحور ممارسات القيادة الإستراتيجية (0.830) وهي نسبة جيدة، أما بالنسبة إلى محور التوجه الاستراتيجي فكانت النسبة (0.818) بينما معامل ثبات الاستبانة ككل بلغ (0.875) وهي نسبة مرتفعة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلها على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج. هذا وقد تم حساب صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" ، كما هو موضح في الجدول رقم (05)؛ إذ نجد معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.935) وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذه الدراسة.

#### المطلب الثاني: خصائص مبحوثي الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثين عينة الدراسة حسب المتغيرات (السمات) الشخصية الوظيفية وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	27	60%
	أنثى	18	40%
	المجموع	45	100%
العمر	من 20 إلى 29 سنة	15	33.3%
	من 30 إلى 39 سنة	17	37.8%
	من 40 إلى 49 سنة	12	26.7%
	من 50 سنة فأكثر	1	2.2%
	المجموع	45	100%
المؤهل العلمي	تقني سامي	11	24.4%
	ليسانس	61	35.6%
	مهندس	13	28.9%
	دراسات عليا متخصصة	5	11.1%
	المجموع	45	100%
	أقل من 5 سنوات	19	24.4%

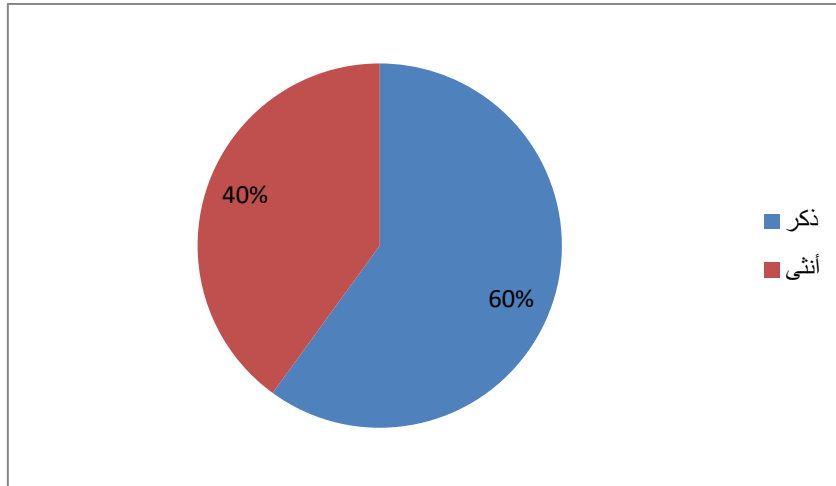


35.6%	16	من 5 الى أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
20%	9	من 10 الى أقل من 15 سنة	
2.2%	1	من 15 سنة فأكثر	
100%	45	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V24

يظهر من الجدول (06) أن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (60%) في حين بلغت نسبة الإناث (40%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، و يعود ذلك لطبيعة العمل لمؤسسة عمر بن عمر.

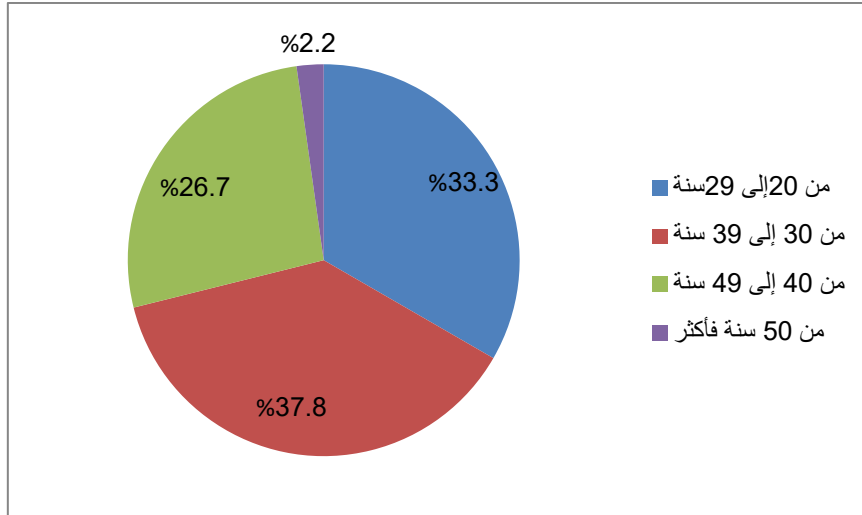
الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

و بالنسبة للعمر فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (30 و 39 سنة) و ذلك بنسبة (37.8%) في حين أن نسبة (33.3%) أعمارهم تتراوح بين (20 و 29 سنة)، و نجد أن نسبة (26.7%) تتراوح أعمارهم بين (40 وأقل من 49 سنة)، و نسبة (2.2%) كانت أعمارهم من 50 سنة فأكثر.

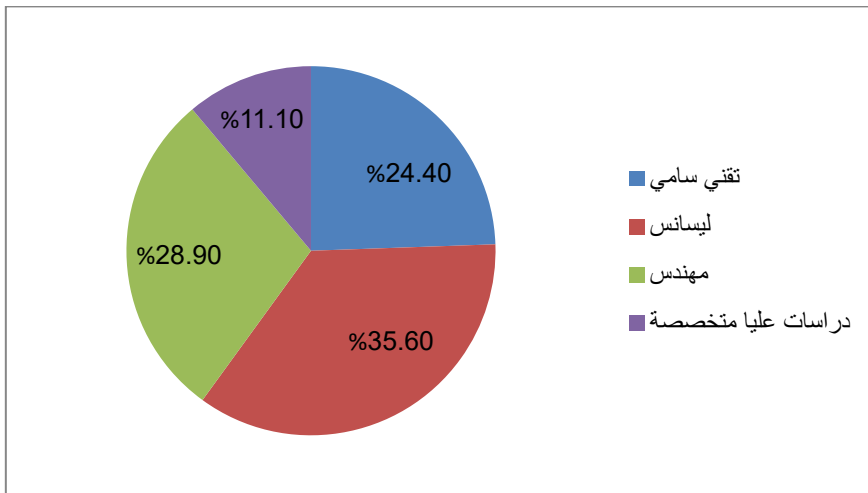
الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSS.V24

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من المستوى الجامعي حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس (35.6%)، مقابل (28.9%) نسبة المهندسين، تليها نسبة (24.4%) من حاملي شهادة تقني سامي، أما أقل نسبة فكانت لفئة دراسات عليا متخصصة لتي قدرت بـ (11.1%)، و هي نسبة تتماشى مع طبيعة المؤسسة و أعمالها الإدارية، و ما تحتاجه من مسيرين و محاسبين و متخصصي الإعلام الآلي من مهندسين و تقنيين... إلخ.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

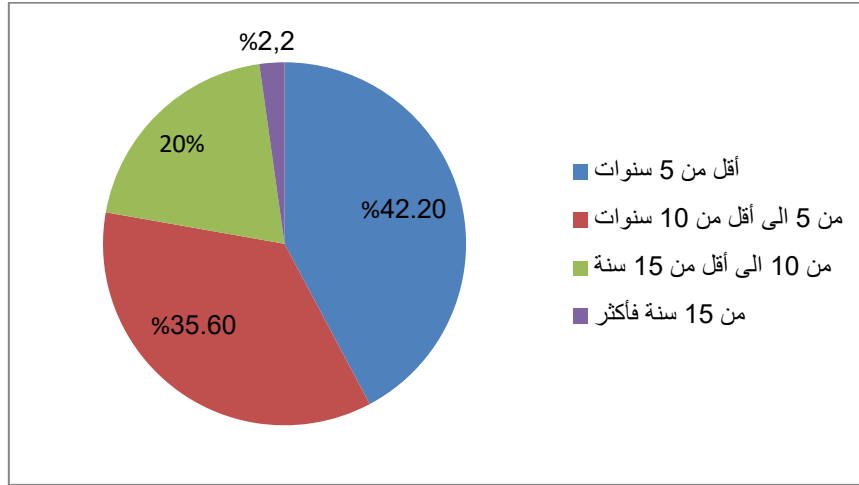


المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSS.V24

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (42.2%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(35.6%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن (20%) من المبحوثين تقع خبرتهم

ضمن المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ (2.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSS.V24

#### المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستوى التوجه الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة لابد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (Skewness و Kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين  $[-3, 3]$  و (Kurtosis) محصورة بين  $[-10, 10]$ ، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين  $[-1, 1]$  و (Kurtosis) محصورة بين  $[-3, 3]$ .

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت

الجدول رقم (07): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.

المتغيرات	Asymétrie		Kurtosis	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
استغلال المقدرات الجوهرية والحفاظة عليها	-0.089	0.354	0.354	0.695
تطوير رأس المال البشري	0.334	0.354	0.354	0.695
الحفاظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	0.262	0.354	0.354	0.695
ممارسات القيادة الاستراتيجية	0.262	0.354	0.354	0.695
الرؤية	0.331	0.354	0.354	0.695
الرسالة	-0.218	0.354	0.354	0.695
الأهداف	-0.204	0.354	0.354	0.695
التوجه الاستراتيجي	0.223	0.354	0.354	0.695

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها تقدر بـ (0.354) وهي ضمن المجال وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ونتأكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (Kurtosis) التي كانت محصورة بين (-0.089 و 0.334) حيث يشير بعض الدراسات إلى أن هذا الأخير يجب أن يكون محصور بين (-10، 10)، في حين تشير الدراسات الأخرى إلى أنه يجب أن يكون محصور بين (-3، 3).

#### المطلب الرابع: تحليل محاور الاستبانة (الإجابة على أسئلة الدراسة)

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري الدراسة والمتمثلين في ممارسات القيادة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي للإجابات المبحوثين عن كل عبارة.

جدول رقم (08): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	(1 - 1.79)
غير موافق	(1.80 - 2.59)
محايد	(2.60 - 3.39)
موافق	(3.40 - 4.19)
موافق تماما	(4.20 - 5)

و يظهر الجدولان تلك النتائج كما يلي:

السؤال الأول: ما مستوى الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة؟

و للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول.

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور ممارسات القيادة الاستراتيجية.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	1. استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها	4.3889	0.52374	1	موافق تماما
1	تمتلك إدارة المؤسسة عاملين من ذوي الخبرات والمقدرات العالية.	4.49	0.506	1	موافق تماما
2	تعمل إدارة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي ملائم لموظفيها.	4.33	0.640	4	موافق تماما
3	تخصص إدارة المؤسسة الموارد المادية اللازمة لتطوير قدرات وقابليات عاملها.	4.33	0.674	3	موافق تماما
4	تمتلك إدارة المؤسسة عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو تكنولوجيا أو نماذج عمل جديدة).	4.40	0.618	2	موافق تماما
	2. تطوير رأس المال البشري	4.0489	0.43933	3	موافق
5	تؤمن إدارة المؤسسة بأهمية الدورات التدريبية في تطوير مهارات عمالها.	4.40	0.654	3	موافق تماما

6	يشارك أغلب العاملين في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم وخبراتهم.	4.20	0.726	4	موافق تماما
7	تولي إدارة المؤسسة أهمية كبيرة للأعمال الإبداعية في ترقية العاملين.	4.07	0.751	5	موافق
8	تؤمن إدارة المؤسسة بدور المكافآت المادية والمعنوية في المحافظة على الأفراد المبدعين.	3.76	0.773	2	موافق تماما
9	تخفف إدارة المؤسسة من الحالة النفسية الناجمة عن الفشل في الانجاز.	3.82	0.684	1	موافق تماما
	<b>3. المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة</b>	4.0921	0.36025	2	موافق
10	تدعم ثقافة المؤسسة الأفكار الجديدة وغير المألوفة.	3.96	0.737	2	موافق تماما
11	تركز إدارة المؤسسة على العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي.	3.89	0.714	3	موافق تماما
12	تحدد إدارة المؤسسة بوضوح سلطات ومسؤوليات كافة العاملين بالمؤسسة.	3.82	0.806	4	موافق تماما
13	تملك إدارة المؤسسة خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات وأنظمة الرقابة.	3.82	0.747	5	موافق تماما
14	تتقبل إدارة المؤسسة أفكار الآخرين ومقترحاتهم عندما تكون بناءة وتصب في مصلحة الجميع.	4.00	0.603	1	موافق
	<b>القيادة الاستراتيجية ككل</b>	4.0921	0.36025	—	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v24.

من خلال الجدول رقم (09) نستخلص ما يلي:

1. استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها: من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد "استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.3889) بانحراف معياري (0.52374)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (4.20- 5) و الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو موافق تماما ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.33) و (4.49).

2. المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة: من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد "المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.0921) بانحراف معياري (0.36025)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 - 4.19) و الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.82) و (4.00).

3. تطوير رأس المال البشري: من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد "تطوير رأس المال البشري" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.0489) بانحراف معياري (0.43933)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 - 4.19) و الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو موافق تماما، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.76) و (4.40).

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة جاء بدرجة "موافق" وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة (4.0921) بانحراف معياري (0.36025).

السؤال الثاني: ما مستوى الاهتمام بتحديد التوجه الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التوجه الاستراتيجي.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1. الرؤية	4.2267	0.40362	1	موافق تماما
1	تتصف رؤية المؤسسة بالوضوح والتماسك.	4.49	0.506	1	موافق تماما
2	تنبثق رؤية المؤسسة من المعايير الأخلاقية والقواعد القيمة للمجتمع.	4.40	0.720	2	موافق تماما
3	تتميز مؤسستنا بقدرتها على ترجمة رؤيتها الاستراتيجية إلى واقع فعلي.	4.18	0.576	3	موافق
4	تمتلك مؤسستنا القدرة على إقناع العاملين وتحفيزهم على الإيمان برؤيته.	4.09	0.633	4	موافق
5	تمتلك المؤسسة رؤية ذات أبعاد شمولية تستطيع من خلالها تحديد اتجاه أعمالها.	3.98	0.583	5	موافق

موافق	2	0.52216	4.0311	2. الرسالة	
موافق	2	0.647	4.11	تمتلك المؤسسة تصورا واضحا عن الرسالة التي تؤديها.	6
موافق	4	0.690	4.02	تقوم المؤسسة بنشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف.	7
موافق	1	0.745	4.11	تتسم رسالة المؤسسة بالدقة والوضوح.	8
موافق	3	0.812	4.02	تشتمل رسالة مؤسستنا من طبيعة النشاط التي تمارسها.	9
موافق	5	0.647	3.89	تتصف رسالة مؤسستنا بالمرونة، لتسمح لها بالتغيير كلما دعت الحاجة لذلك.	10
موافق تماما	3	0.56871	3.8444	3. الأهداف	
موافق	2	0.767	3.96	تنبثق أهداف المؤسسة من الرسالة التي تؤمن بها تلك المؤسسة.	11
موافق	5	0.830	3.76	يتم تحويل الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية تتحقق على المستوى المتوسط والقصير.	12
موافق	4	0.933	3.76	تحرص المؤسسة على شرح التوقعات الخاصة بالأهداف الاستراتيجية للعاملين باستمرار.	13
موافق	3	0.704	3.78	تحدد مؤسستنا أهدافها الاستراتيجية وفقا للتغيرات في بيئتها الخارجية.	14
موافق تماما	1	0.657	3.98	يعتمد تقييم أداء مؤسستنا على مدى تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	15
موافق	—	0.40914	4.0341	التوجه الاستراتيجي ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 24.

من خلال الجدول رقم (10) نستخلص ما يلي:

1. الرؤية: من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد "الرؤية" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.2267) بانحراف معياري (0.40362)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (4.20 - 5) و الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت الموافقة، بمتوسط حسابي تراوح بين (3.98) و (4.49).
2. الرسالة: من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد "الرسالة" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.0311) بانحراف معياري (0.52216)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 - 4.19) و الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، بمتوسط حسابي تراوح بين (3.89) و (4.11).



3. الأهداف: من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد "الأهداف" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8444) بانحراف معياري (0.56871)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 - 4.19) الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، بمتوسط حسابي تراوح بين (3.76) و (3.98). وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الاهتمام بتحديد التوجه الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة جاء بدرجة "موافق" وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة (4.0341) بانحراف معياري (0.40914).

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها وكذلك تفسير النتائج .

#### المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية.

**H0:** "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )"

وقد اعتمدنا قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)

- رفض الفرضية الصفرية: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)

وتم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية ، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (11): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	3.479	3	1.160	4.200	*0.011
الخطأ	11.321	41	0.276		
المجموع الكلي	14.800	44			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد (R2)=0.235

معامل الارتباط R=0.485

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.200) وبقية احتمالية (0.011) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، ويتضح من نفس الجدول أن متغير المستقل بشكله الإجمالي وهو (ممارسات القيادة الاستراتيجية) في هذا النموذج يفسره ما مقداره (0.235) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التوجه الاستراتيجي، وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبياً.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي المتعدد.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية (استغلال المقدرات الجوهرية والحفاظة عليها، تطوير رأس المال البشري، الحفاظة على ثقافة تنظيمية فاعلة) في تحديد التوجه الاستراتيجي.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig
استغلال المقدرات الجوهرية والحفاظة عليها	-0.064	0.162	-0.060	-0.392	0.697
تطوير رأس المال البشري	-0.185	0.188	-0.170	-0.983	0.331
الحفاظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	0.712	0.227	0.595	3.144	0.003

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24

1. نتائج الفرضية الفرعية الأولى: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لاستغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها في تحديد التوجه الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.697) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وقد بلغ معامل beta (-0.060) مع قيمة T المحسوبة (-0.392)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قلمة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قلمة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )".

2. نتائج الفرضية الفرعية الثانية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لتطوير رأس المال البشري في تحديد التوجه الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.331) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وقد بلغ معامل beta (-0.170) مع قيمة T المحسوبة (-0.983)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قلمة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قلمة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )".

3. نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة في تحديد التوجه الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.003) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وقد بلغ معامل beta (0.595) مع قيمة T المحسوبة (3.144)، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قلمة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قلمة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )".

وبعد دراسة نموذج الانحدار المتعدد اتضح أنه لا يوجد دور لكل من ( استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري) في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة حيث بلغ مستوى الدلالة (0.33,0.697) على الترتيب وهو أكبر من 0.05 مع عدا بعد المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة بلغ مستوى دلالتها (0.003) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يستوجب تحويل النموذج من المتعدد إلى البسيط وهو ما يوضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): اختبار دور المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة في تحديد التوجه الاستراتيجي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X3	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط	R2 معامل التحديد
المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	0.556	3.436	0.001*	11.805	0.464	0.215

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (11.805) وكذلك قيمة (T) البالغة (3.436) بمستوى دلالة (0.001) وهو أقل من ( $\alpha = 0.05$ )، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0.464)، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) التي بلغت قيمته (0.514). وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة في تحديد التوجه الاستراتيجي بقالمة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )". ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة في تحديد التوجه الاستراتيجي - قالمة عند مستوى الدلالة 0.05".

$$Y = 1.045 + 0.55X_3$$

ومنه تصبح معادلة الانحدار كما يلي:

حيث X3: تمثل بعد المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة.

### المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة .

سيتم تفسير النتائج المتحصل عليها خلال اختبار الفرضيات بناء على المعلومات المكتسبة من دراسة هذا الموضوع.

- من خلال تحليل النتائج تبين أن كل إجابات المتعلقة ببعث استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها توجهت نحو الموافقة على عبارات الاستبيان (موافق)، إلا أنه اتضح عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لاستغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها في تحديد التوجه الاستراتيجي.

فبالرغم من أن المؤسسة تمتلك موارد وقدرات تمييزية وهذا ما أكدته إجابات أفراد العينة إلا أنه تبين أنه لا توجد علاقة واضحة بين استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها و تحديد التوجه الاستراتيجي، وقد يرجع ذلك إلى أن المؤسسة لم تستغل مقدراتها الجوهرية بطريقة إيجابية تسمح لها بالتأثير في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.

- من خلال تحليل النتائج تبين أن كل الإجابات المتعلقة بتطوير رأس المال البشري توجهت نحو الموافقة على عبارات الاستبيان (موافق)، إلا أنه اتضح عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في تحديد التوجه الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.

فبالرغم من اهتمام المؤسسة برأس المال البشري و بتطويره الذي أكدته إجابات أفراد العينة إلا أنه تبين عدم وجود علاقة واضحة بين بعد تطوير رأس المال البشري وتحديد التوجه الاستراتيجي، وبعبارة أخرى يمكن القول أن هذا البعد لم يصل إلى أن يكون له دور في تحديد التوجه الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.

- من خلال النتائج تبين أن كل الإجابات المتعلقة ببعد المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة توجهت نحو الموافقة على عبارات الاستبيان (موافق)، و هذا يرجع إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتفقون حول وجود ثقافة تنظيمية موحدة للقيم والمعتقدات حيث تعمل إدارة المؤسسة على تقبل أفكار الآخرين ومقترحاتهم ودعمها التي تصب في مصلحة الجميع، بالإضافة إلى تركيزها على العمل الجماعي وتحديد السلطات والمسؤوليات من خلال خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات وأنظمة الرقابة. وبالتالي نلاحظ أن بعد المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة له الدور والتأثير الأكبر في تحديد التوجه الاستراتيجي مقارنة بالبعدين الآخرين.

ومما سبق نستنتج أنه تم إثبات الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي" وهذا ما أكدته كل من البعدين ( استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري) ما عدا بعد المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة كان له الدور في تحديد التوجه الاستراتيجي.

## خلاصة الفصل الرابع

تعرفنا من خلال هذا الفصل بداية على مجموعة عمر بن عمر ثم قمنا بتقديم المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة"، وكذا الهيكل التنظيمي الذي تديره ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على الإطارات العاملة بالمؤسسة والتي تحتوي على قسمين رئيسيين: القسم الأول تضمن البيانات الشخصية و الوظيفية، أما القسم الثاني الخاص بمحاور الاستبانة، المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل وهو ممارسات القيادة الاستراتيجية، أما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع وهو التوجه الاستراتيجي، وقمنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية "دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي"، وبعد استرجاع استبيان تمت معالجته بالبرنامج الإحصائي (Spss.24)، باستخدام أساليب إحصائية كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار التوزيع الطبيعي، تحليل تباين الانحدار، اختبار الانحدار البسيط ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعلى ضوء ما سبق ذكره يتضح مايلي:

- ✓ عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لكل من ( استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري) في تحديد التوجه الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، عند مستوى الدلالة (a=0.05)
- ✓ وجود دور ذو دلالة إحصائية لبعدها المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة في تحديد التوجه الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (a=0.05).

بعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي لدى إدارات العاملة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قلمة، وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

### أولاً: النتائج:

لقد تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسين:

#### النتائج النظرية:

- القيادة الاستراتيجية هي القيام بتحديد رؤية المؤسسة من قبل القائد الاستراتيجي ومحاولة تبسيطها وإيصالها إلى الذين لهم علاقة بتحقيقها ومحاولة التأثير فيهم لإتباع السبيل الصحيح لذلك.
- تمتاز القيادة الاستراتيجية بمجموعة من السمات الأساسية التي تميّزها عن القيادة التقليدية بإطارها العام.
- يتمتع القائد الاستراتيجي بجملة من الصفات تميزه عن غيره من المسيرين.
- يقوم القائد الاستراتيجي بعدة ممارسات أو أدوار قيادية مهما اختلفت فهي تبقى تدور حول نفس العناصر وهي:

- تحديد التصور الاستراتيجي للمؤسسة.
- استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها.
- تطوير رأس المال البشري.
- المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة.
- التوجه الاستراتيجي هو إطار عام يحدد اتجاه تحرك المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.
- يتكون التوجه الاستراتيجي من ( الرؤية، الرسالة، الأهداف)، وحتى تحقق المؤسسة إستراتيجياتها يجب التنسيق بين هذه العناصر.

#### النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة أن مستوى اهتمام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قلمة بممارسات القيادة الاستراتيجية جاء بدرجة "موافق" وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة (4.0921) بانحراف معياري (0.36025).

- أظهرت الدراسة أن مستوى اهتمام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة بتحديد التوجه الاستراتيجي جاء بدرجة "موافق" وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة (4.0341) بانحراف معياري (0.40914).
- عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لاستغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها في تحديد التوجه الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.
- عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في تحديد التوجه الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.
- وجود دور ذو دلالة إحصائية للمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة في تحديد التوجه الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05، كما أن هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة والتوجه الاستراتيجي حيث بلغ معامل الارتباط (0.464).

#### التوصيات:

على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج لهذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ✓ ضرورة الإهتمام بموضوع القيادة الاستراتيجية وعدّها مفتاح لتطور المؤسسة محل الدراسة وتوفير متطلبات هذه القيادة.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة والعمل على تعميق مفهومه وشرح أبعاده للعاملين.
- ✓ ضرورة الاهتمام برأس المال البشري لأنه مصدر الثروة والتميز من خلال القيام بدورات تدريبية له، وتحفيزه وتشجيعه على العمل أكثر.
- ✓ العمل على استغلال موارد المؤسسة ومقدراتها الجوهرية بطريقة أفضل والعمل على المحافظة عليها وإدامتها أطول فترة ممكنة.

#### أفاق الدراسة:

نظرا لأهمية المفهومين (ممارسات القيادة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي) يمكن تقديم بعض الدراسات المستقبلية التي تبحث في المواضيع التالية:

- ✓ دور الثقافة التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.
- ✓ آليات تفعيل دور الرأس المال البشري في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.



أولاً: الكتب:

1. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
2. خالد مُجّد بني حمدان، وائل مُجّد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007.
3. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل). دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
4. ظاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة. دار زهران للنشر، الأردن، 1997.
5. علي أحمد عياصرة، مُجّد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
6. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية. دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
7. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة). دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2014.
8. مُجّد حسن العيساوي، وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة. الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
9. مُجّد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة القيادة الإدارية و التنمية البشرية. دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، 2010.
10. مُجّد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
11. مُجّد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي. مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2008.
12. مدحت مُجّد أبو النصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى القاهرة، مصر، 2009.

13. مصطفى أبوزيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
14. معن محمود عياصرة، مروان مُجدّ بني أحمد، القيادة والرقابة و الاتصال الإداري . دار الحامد للنشر، عمان، 2007 .
15. منصور مُجدّ إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية. أو من دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، صنعاء، 2011.
16. نبيل مُجدّ مرسي خليل، هاني عبد الرحمان العمري، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة (مفاهيم وتطبيقات علمية). خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، جدة، 2014.
17. نعمه عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2010.
18. هيثم هاشم، مبادئ الإدارة . مطبعة طربين، دمشق، 1978.

#### ثانيا: مذكرات وأطروحات جامعية:

1. أسامة حسن سالم القانوع، دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني، رسالة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
2. أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية). أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة مُجدّ خيضر، بسكرة، 2014.
3. حمز تھاني الرشيد أحمد، التوجه الاستراتيجي و أثره على أداء شركات الاتصالات إدارة المعرفة كمتغير وسيط (دراسة على عينة من شركات الاتصالات بولاية الخرطوم)، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم التكنولوجية، منشورة، السودان، 2015.
4. حنان عقابة، دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. رسالة ماجستير في العلوم الإجتماعية منشورة، جامعة باتنة، 2016.
5. سلمان مُجدّ عادل سليمان المصري، دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني. رسالة الماجستير، منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.
6. سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال. رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، جامع تشرين، 2007.

7. صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية (دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني)، أطروحة دكتوراه، منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
8. صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية (دراسة مجمع صيدال لصناعة الأدوية). رسالة الماجستير، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، 2007.
9. طلال عبد الملك الشريف ، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي . رسالة الماجستير في العلوم الإدارية ، منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004.
10. مُجّد رضوان النخالة، القيادة الإستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمتنسي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة، رسالة الماجستير، منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015 .
11. مُجّد عيسى أحمد آدم، دور التخطيط الاستراتيجي في حراسة وتأمين المنشآت العامة. أطروحة الدكتوراه منشورة ،جامعة الرباط الوطني، ولاية الخرطوم، 2015.
12. مُجّد قاسم القيسي، دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.
13. مُجّد كايد مُجّد المجالي، أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية. رسالة ماجستير، منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
14. مُجّد موسى الزعبي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية. أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
15. المحمدي سعد علي الريحان، "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيرهما في تحقيق فعالية المؤسسة الصناعية" أطروحة دكتوراه، منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2011.
16. مروان حمودة الدهدار، العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية (دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
17. مقراش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، 2015.

18. منير مُجّد حسين علقم، الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية (دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية)، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة الخليل، 2013.
19. ميرنا أبو نجم، أثر التوجه الإستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات (دراسة على شركات الإتصالات في الجمهورية العربية )، رسالة ماجستير، منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، 2018.
20. نهي أحمد أبو طه، أثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي (دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية )، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
21. نوال شين، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال (دراسة حالة: شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية-الجزائر)، أطروحة دكتوراه، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، 2016.
22. الويزة سعادة، بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة عينة من المؤسسات من المؤسسات بورقلة)، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
23. يزغش كميليا، أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، 2008.

### ثالثا: الملتقيات والمجلات الجامعية:

1. أثير عبد الأمير حسوني، ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي(دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية)، جامعة القاديسية، العراق، 2004.
2. أحمد علي مُجّد، القيادة الإستراتيجية المحددة لفاعلية الإدارة العليا في جامعة النهرين، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، العدد51، العراق، 2016.
3. أمل جواد كاظم، أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية). مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد الخمسون، العراق، 2017.
4. إنعام عبد الزهرة دوش، إمكانية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في القيادة الإستراتيجية (دراسة ميدانية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد21، العراق، 2011.

5. إيثار عبد الهادي الفيحان، إحسان دهش جلاب، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 19، العدد 59، جامعة الإسكندرية، مصر، 2006.
6. إيمان عبد الله مُجَّد أحمد، دور التوجه الإستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية (دراسة استطلاعية لآراء المدرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل)، مجلة دورية نصف سنوية صادرة عن كلية الأدارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 14، 2015.
7. أيمن جاسم مُجَّد الطائي، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تطوير رأس المال البشري (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى)، تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 117، العراق، 2018.
8. أيمن جاسم مُجَّد الطائي، معن وعد الله المعاضيدي، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال (دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى)، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 33، العدد 105، جامعة الموصل، العراق، 2011.
9. جواد كاظم لفته، معالجة منهجية للتوجه الإستراتيجي في إدارة ظاهرة الهجرة والنزوح القسري. مجلة أكاديمية سنوية محكمة صادرة عن قسم إدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 04، العراق، 2008.
10. جواد محسن راضي، المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة، دراسة إختيارية لآراء عينة من المدرين في معمل الألبسة الرجالية، جامعة القادسية، العراق، 2009.
11. خالد خلف سالم الزريقات، أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الإجتماعية (دراسة تطبيقية في المصارف التجارية التجارية الأردنية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الحادي والثلاثون، العراق، 2012.
12. سامي بشير أبو رمان، أثر القيادة التحويلية في الإستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 03، الأردن، 2016.
13. سلمى حنينة رحيمة، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 09، جامعة بغداد، 2012.
14. ضرغام حسن عبد، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال (دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 39، الكوفة، 2016.

15. عبد الرحمان طاهر شنيتر، قياس تأثير التوجه الإستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي (بحث تطبيقي في شركة زين العراق للاتصالات)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 15، العراق، 2016.
16. عطا الله بشير عبودالنويقه، أثر الأنماط القيادية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية ، مجلة دراسات العلوم الادارة، المجلد 42، العدد 01، الاردن، 2015.
17. علاء أحمد حسن، مدى توافق المسؤولية الإجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي (دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء ونيوى للصناعات الدوائية)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، جامعة الموصل، 2012.
18. علي حسون الطائي وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة، دراسة تشخيصية في وزارة النفط، مجلة كلية أقدار والاقتصاد، العدد 31، العراق، 2011.
19. علي حسون الطائي، عبد الله حكمت النقار، تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب التفتيش العام في وزارة الثقافة العراقية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 69، العراق، 2010.
20. علي موات صيهود السوداني، تأثير التوجه الإستراتيجي في أداء المصارف العراقية الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 23، العدد 101، العراق، 2017.
21. فاضل حمد سلمان، طارق كاظم الناصري، ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الإستراتيجية (بحث ميداني في وزارة النفط - شركة المشاريع النفطية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، العراق، 2016.
22. موفق سهام، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، العدد 14، الجزائر، 2013.
23. نبيل عبد شعبان اللوح، طارق مفلح جمعة أبو حجّير، القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني. دراسة مقدمة للمشاركة بالمؤتمر العلمي الثاني ضمن المحور الثاني: التميز الإداري والبيئة الإبداعية، فلسطين، 2017.
24. نجم عبود نجم، مُجّد عبد العال النعيمي، الذكاء القيادي، رؤية في القيادة الإستراتيجية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2012.

25. هبال عبد المالك، أثر إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسة أبعاد القيادة الإستراتيجية على ولائهم التنظيمي، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد11، العدد01، المسيلة،2018.
26. هديل كاظم سعيد، افتخار عبد الحسين كاطع، دور القيادة الإستراتيجية في تبني ممارسات إدارة المهوبة (بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا)، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد22، العدد87، العراق، 2016.
27. هديل كاظم سعيد، زياد علي عباس، القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية (بحث تحليلي في بعض دوائر وزارة الإسكان والإعمار الممولة مركزيا)، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد23، العدد97، 2017.

#### المراجع الأجنبية:

1. Don hellriegel and John Slocum : **management** , 6 thed , Addison Wesley publishing co, Boston, 1992.
2. Franck Riboud : **Le Leadership** , Harvard business revieu , nouveaux horizons , paris , 1999.
3. George Terry et Stéphane Franklin :**les principes du management**, Economica, Paris, 1985.
4. Ibrahim Hanash Alzahrani ;Strategic Leadership and Their Impact in the Development of Organizational Learning Capabilities “Study Practice in the Umm Al Qura University “;International Journal for Research in Education.42;Iss2;Articl 6.
5. Natalie Slawinski ;**Strategic Leadership** ;The University of Western Ontario;vol11;Iss45;2007.

# مقدمة



# قائمة المحتويات

# قائمة الجداول

# قائمة الأشكال

# قائمة الملاحق

# الفصل الأول

منهجية البحث والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

ماهية ممارسات القيادة الإستراتيجية

## الفصل الثالث

### التوجه الاستراتيجي

## الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

واختبار الفرضيات



الخاتمة

# قائمة المراجع

الملاحق

الملحق رقم (01)

قائمة محكمي الاستبانة

الوظيفة	اللقب والاسم	الرقم
أستاذة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مُجَدَّ خيضر- بسكرة-	شنافي نوال	01
أستاذة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مُجَدَّ خيضر- بسكرة-	دالي علي لمياء	02
أستاذة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مُجَدَّ خيضر- بسكرة-	غربي وهيبة	03

ملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



إستمارة مذكرة ماستر

أخي الموظف الفاضل..... أختي الموظفة الفاضلة :

تحية طيبة....

نضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة بعنوان: دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي. تحضيراً لمذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية. ونرجو منك التكرم بقراءة العبارات بدقة و الإجابة عنها بموضوعية علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجابتك ومساهمتك عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير

الطالبة: طوأي عائشة.

إشراف الأستاذة : براهيم نوال

الجزء الأول: البيانات الشخصية: يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الإجتماعية والوظيفية للإطارات العاملة بمؤسسة عمر بن عمر - بقالمة بغرض تحليل النتائج فيما بعد ونرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- 2-العمر: من 29-20 سنة  من 30-39 سنة
- من 40-49 سنة  50 سنة فأكثر
- 3-المؤهل العلمي: تقني سامي  الليسانس
- مهندس  دراسات عليا متخصصة
- 4-عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: الرجاء وضع إشارة (x) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك في الموافقة عن العبارات التالية.

الرقم	الفقرات	التقييم				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>ممارسات القيادة الإستراتيجية</b>						
<b>1. استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها</b>						
1	تمتلك المؤسسة عاملين من ذوي الخبرات والمقدرات العالية.					
2	تعمل إدارة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي ملائم لموظفيها.					
3	تخصص إدارة المؤسسة الموارد المادية اللازمة لتطوير قدرات وقابليات عاملها.					
4	تمتلك المؤسسة عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو تكنولوجيا أو نماذج عمل جديدة).					
<b>2. تطوير رأس المال البشري</b>						
5	تؤمن إدارة المؤسسة بأهمية الدورات التدريبية في تطوير مهارات					

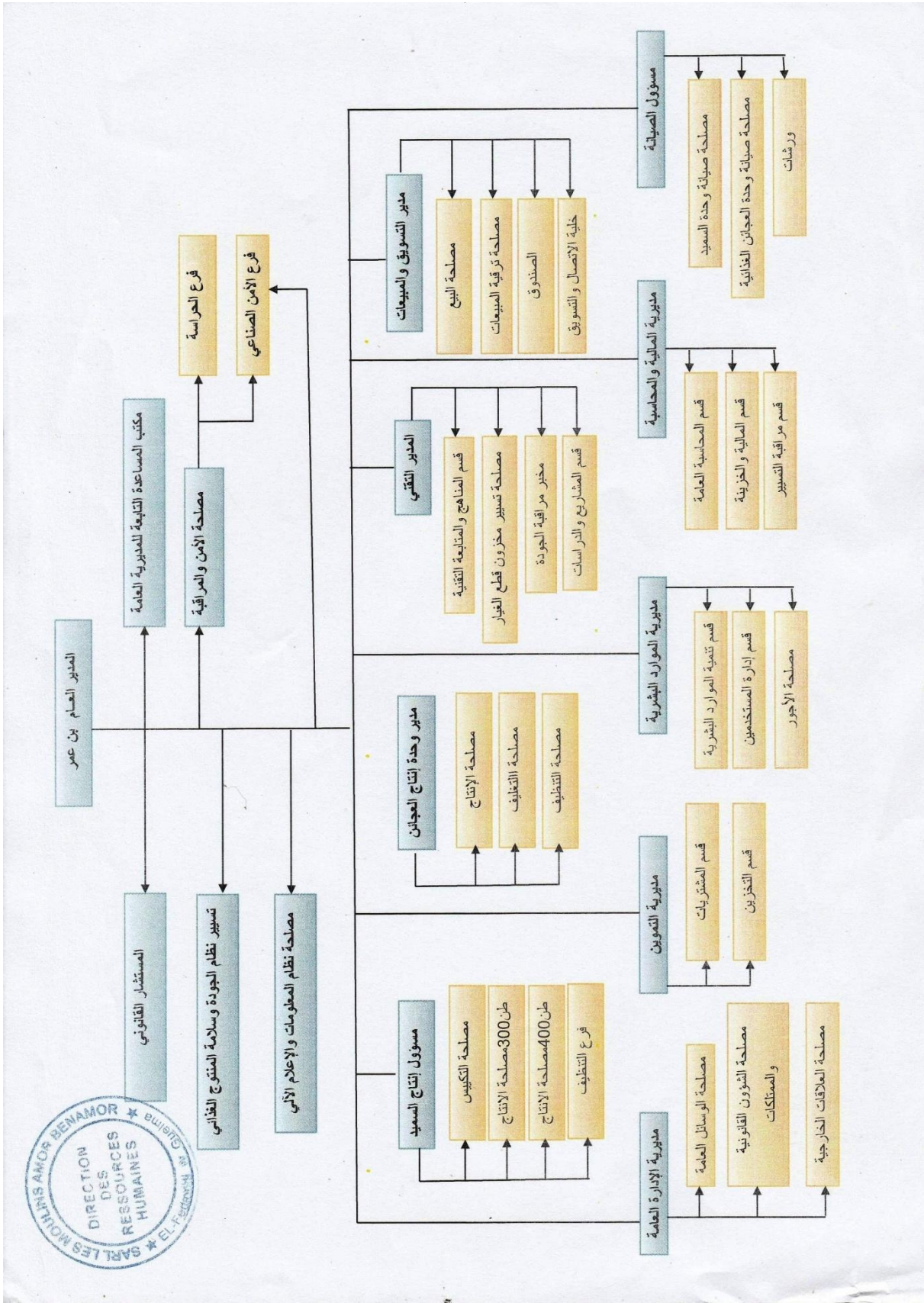
					عمالها.
					6 يشترك أغلب العاملين في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم وخبراتهم.
					7 تولي إدارة المؤسسة أهمية كبيرة للأعمال الإبداعية في ترقية العاملين.
					8 تؤمن إدارة المؤسسة بدور المكافآت المادية والمعنوية في المحافظة على الأفراد المبدعين.
					9 تخفف إدارة المؤسسة من الحالة النفسية الناجمة عن الفشل في الانجاز.
<b>3. المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة</b>					
					10 تدعم ثقافة المؤسسة الأفكار الجديدة وغير المألوفة.
					11 تركز إدارة المؤسسة على العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي.
					12 تحدد إدارة المؤسسة بوضوح سلطات ومسؤوليات كافة العاملين بالمؤسسة.
					13 تملك إدارة المؤسسة خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات وأنظمة الرقابة.
					14 تتقبل إدارة المؤسسة أفكار الآخرين ومقترحاتهم عندما تكون بناءة وتصب في مصلحة الجميع.
<b>التوجه الإستراتيجي</b>					
<b>1. الرؤية:</b>					
					15 تتصف رؤية المؤسسة بالوضوح والتماسك.
					16 تنبثق رؤية المؤسسة من المعايير الأخلاقية والقواعد القيمية للمجتمع.
					17 تتميز مؤسستنا بقدرتها على ترجمة رؤيتها الاستراتيجية إلى واقع فعلي.
					18 تمتلك مؤسستنا القدرة على إقناع العاملين وتحفيزهم على الإيمان برؤيتها.

					تمتلك المؤسسة رؤية ذات أبعاد شمولية تستطيع من خلالها تحديد اتجاه أعمالها.	19
<b>2. الرسالة:</b>						
					تمتلك المؤسسة تصورا واضحا عن الرسالة التي تؤديها	20
					تقوم المؤسسة بنشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف.	21
					تتسم رسالة المؤسسة بالدقة والوضوح.	22
					تشتق رسالة مؤسستنا من طبيعة النشاطات التي تمارسها.	23
					تتصف رسالة مؤسستنا بالمرونة، لتسمح لها بالتغيير كلما دعت الحاجة لذلك.	24
<b>3. الأهداف:</b>						
					تنبثق أهداف المؤسسة من الرسالة التي تؤمن بها.	25
					يتم تحويل الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية تتحقق على المستوى المتوسط والقصير.	26
					تحرص المؤسسة على شرح التوقعات الخاصة بالأهداف الاستراتيجية للعاملين باستمرار.	27
					تحدد مؤسستنا أهدافها الاستراتيجية وفقا للتغيرات في بيئتها الخارجية.	28
					يعتمد تقييم أداء مؤسستنا على مدى تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	29

شاكرين لكم حسن تعاونكم



ملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالة



ملحق رقم (04): بعض منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قائمة

